

Väärinkäytösten torjunta sisäisen valvonnan keinoin

Karoliina Piironmaa

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Karoliina Piironmaa	Ryhmä tai aloitusvuosi 2009
Opinnäytetyön nimi Väärinkäytösten torjunta sisäisen valvonnan keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 5
Ohjaaja tai ohjaajat Jorma Soppi	
<p>Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään miten kehitetään yrityksen kannalta väärinkäytöksiä torjuva sisäinen valvonta. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on suojata yritystä virheiltä ja väärinkäytöksiltä. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia yritykselle työkalu, jonka avulla yritys voi kehittää omaa sisäistä valvontaansa ja torjua väärinkäytöksiä. Opinnäytetyön tutkimustavaksi valittiin toimintatutkimus, jossa pääpaino on tutkijan omalla oppimisella sekä käytännön toimintojen kehittymisellä. Opinnäytetyö toteutettiin tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osassa perehdyttiin ensin sisäiseen valvontaan sekä sen viitekehyksenä pidettävään COSO-malliin. Tämän jälkeen käytiin läpi erilaisia väärinkäytöksiä ja niiden tekijöitä, sekä aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia. Teoreettisen tutkimuksen pohjalta laadittiin kaupanalan yritykselle sisäisen valvonnan itsearviointilomake, minkä avulla yritys pystyy arvioimaan sisäisen valvonnan toimivuutta ja kehittämään toimintaansa.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta sisäisen valvonnan olevan tärkeässä roolissa väärinkäytösten torjunnassa. Sisäisen valvonnan tulee vastata yrityksen tarpeita ja sen tulee olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa sen kaikilla osa-alueilla. Tehokkaan sisäisen valvonnan avulla yritys ennaltaehkäisee, vähentää ja havaitsee väärinkäytöksiä. Tehokas sisäinen valvonta parantaa yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan ja toimii välineenä kehitettäessä yritystoimintaa eteenpäin.</p>	
Asiasanat Sisäinen valvonta, väärinkäytökset, sisäiset väärinkäytökset, COSO-malli, itsearviointi	

Degree Programme in Business

Author or authors Karoliina Piironmaa	Group or year of entry 2009
The title of thesis Preventing frauds by internal control	Number of pages and appendices 41 + 5
Supervisor or supervisors Jorma Soppi	
<p>The study carried out within this thesis attempted to find out how a company can develop an internal control that prevents frauds. Internal control is a process which goal is protecting its company against errors and frauds. The thesis objective is to construct a tool, which helps a company develop its own internal control and prevent frauds. The thesis was carried out by activity analysis that focused on researchers own learning and improvement of skills. The thesis is based on literature research and related study results.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused first on internal control and its framework, COSO-model. In addition, the thesis describes different kind of frauds and their driving factors as well as related study results. The self-evaluation form for the commercial company created in this study was based on the theoretical study results. With the form, the company may improve the management of the operations and evaluate the efficiency and effectiveness of the internal control.</p> <p>According to the thesis, internal control is a key factor in preventing frauds. Internal control has to be based on the pursuits of the company and be part of its daily operations in each sector. By detecting, the effective internal control prevents and minimizes the frauds in advance. It also promotes efficiency of operations in its entirety and functions as a tool in improving business.</p>	
Key words Internal control, frauds, internal frauds, the COSO-model, self-evaluation	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajausta	3
1.2	Tutkimuksen rakenne	3
2	Sisäinen valvonta	5
2.1	COSO-malli	6
2.1.1	Valvontaympäristö	8
2.1.2	Riskienhallinta ja valvontatoimenpiteet	9
2.1.3	Tieto ja tiedonvälitys	10
2.1.4	Seuranta ja valvonta.....	11
2.2	Sisäisen valvonnan vastuujako yrityksessä	11
2.3	Merkkejä heikosta sisäisestä valvonnasta	12
2.4	Sisäinen tarkastus ja tilintarkastus osana sisäistä valvontajärjestelmää	13
2.5	Sisäiseen valvontaan liittyvä lainsäädäntö ja ohjeistus	15
2.5.1	Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi	15
2.5.2	Keskuskauppakamarin asialuettelo listaamattomille yhtiöille	15
2.5.3	Osakeyhtiölaki ja Finanssivalvonnan standardi 4.1	16
2.5.4	Sarbanes-Oxley Act.....	16
3	Väärinkäytökset	18
3.1	Väärinkäytösten tunnusmerkit, syyt ja tekijät	19
3.2	Väärinkäytösten varoitusmerkkejä	20
3.3	Väärinkäytösten havaitseminen	20
3.4	Keinoja yrityksen väärinkäytösriskien hallintaan.....	21
3.5	Sisäiset väärinkäytösriskit	22
3.5.1	Näpistys ja varkaus	22
3.5.2	Kavallus.....	23
3.5.3	Kirjanpitorikos	24
3.5.4	Yrityssalaisuuden rikkominen ja väärinkäyttö.....	24
3.5.5	Luottamusaseman väärinkäyttö	26
3.5.6	Lahjonta ja lahjuksen ottaminen.....	26
3.6	Sisäiset väärinkäytökset Suomessa	27
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29

4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	29
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	32
5	Pohdinta.....	34
5.1	Johtopäätökset.....	35
5.2	Opinnäytetyön luotettavuus.....	36
5.3	Oman oppimisen reflektointi.....	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Sisäisen valvonnan itsearviointilomake.....	43

1 Johdanto

Yhdysvaltalaisen väärinkäytöstutkintaa edistävän organisaation The Association of Certified Fraud Examiners:n (myöhemmin ACFE) vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan keskivertoyritys menettää 5 % vuosittaisesta liikevaihdostaan väärinkäytösten seurauksena. Tutkimuksen mukaan väärinkäytösten aiheuttamien tappioiden mediaani oli vuonna 2012 140 000 dollaria ja yli viidesosa tapauksista aiheutti yrityksille tappioita vähintään miljoona dollaria. (www.acfe.com)

Yritykset ympäri maailmaa kokevat taloudellisia tappioita väärinkäytösten seurauksena. Sisäinen valvonta on yksi keinoista, joilla yritys pystyy ennaltaehkäisemään ja havaitsemaan väärinkäytöksiä. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on suojella yrityksen tietoa ja varallisuutta virheiltä ja väärinkäytöksiltä. Väärinkäytöksiä tapahtuu sekä yritysten sisäisinä että ulkoisina väärinkäytöksinä mutta valtaosassa tapauksia tekijänä on yrityksen oma työntekijä. Yrityksen kannalta merkittävimmät väärinkäytösriskit tulevatkin yrityksen sisältä käsin ja niiden aiheuttamat tappiot saattavat olla yrityksen kannalta huomattavia. Sisäisten väärinkäytösten tekijöitä löytyy yrityksen kaikilta tasoilta, mutta yhä suurenevassa määrin tekijä on yrityksen johtoportaasta. Yrityksissä tapahtuvia sisäisiä väärinkäytöksiä voidaan jaotella rikostunnusmerkistön täyttäviin väärinkäytöksiin sekä muihin väärinkäytöksiin. Rikostunnusmerkistön täyttävillä väärinkäytöksillä tarkoitetaan tekoja, jotka täyttävät rikoslaissa teolle määritellyt tunnusmerkit ja joista lain mukaan langetetaan rangaistus. Yleisimpiä rikostunnusmerkistön täyttäviä sisäisiä väärinkäytöksiä ovat näpistykset, varkaudet ja kavallukset.

Väärinkäytösten torjunnassa tehokkaalla sisäisellä valvonnalla on suuri merkitys. Sisäinen valvonta ei ole yksittäisiä toisistaan erillisiä toimenpiteitä vaan sitä voidaan pitää koko yrityksen läpi kulkevana prosessina, jonka tarkoituksena on yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Sisäinen valvonta ei myöskään ole samanlaista eri yrityksissä, sillä sisäinen valvonta muotoutuu yrityksen ominaisuuksien ja työntekijöiden mukaan. Ei siis ole kannattavaa laatia kattavaa ohjeistusta sisäisestä valvonnasta ajatellen sen sopivan kaikille yrityksille vaan pikemminkin tarjota yksittäiselle yritykselle työkalut sisäisen valvonnan kehittämiseen sen omien tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön idea syntyi kiinnostuksesta yrityksissä tapahtuviin sisäisiin väärinkäytöksiin. Työskentelen controllerina vähittäiskaupan ketjussa ja sisäisten väärinkäytösten ennaltaehkäisy ja niiden havainnointi kuuluvat osana työnkuvaani. Sisäiset väärinkäytökset ovat vaiettuja asioita yritysmaailmassa, väärinkäytösten yleisyydestä ja niistä aiheutuneiden taloudellisten tappioiden määristä on haasteellista saada tietoa. Opinnäytetyössä haluan selvittää sisäisten väärinkäytösten ilmenemismuotoja, niiden määriä sekä sisäisen valvonnan merkitystä sisäisten väärinkäytösten torjunnassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on havainnollistaa yritykselle miten se voi kehittää omaa sisäistä valvontaansa ja torjua sen avulla väärinkäytöksiä. Opinnäytetyötä ei ole tehty toimeksiantona, mutta sen tekeminen pohjautuu kirjoittajan omaan työhön sekä intresseihin aiheita kohtaan. Tämän vuoksi pohdinta -osiossa tuodaan esiin myös kirjoittajan omia kokemuksia sisäisen valvonnan tarpeellisuudesta ja merkityksestä sisäisten väärinkäytösten torjunnassa.

Opinnäytetyön aihe on mielenkiintoinen sekä ajankohtainen, sillä yritysten kiinnostus sisäistä valvontaa kohtaan on kasvanut ja sen merkitys on muuttunut osaksi yrityksen kokonaisvaltaista ohjausjärjestelmää (Ahokas 2012). KPMG:n Forensic-asiantuntija Jyri Tarvainen piti vuonna 2011 todennäköisenä väärinkäytösten määrän tuntuvaa kasvua seuraavan parin kolmen vuoden aikana. Tarvaisen mukaan yritysten tulisi taloudellisesta taantumasta ja kulukontrolleista huolimatta varmistua ensisijaisesti siitä, että väärinkäytöksille alttiit alueet tunnistetaan ja ymmärretään sekä huolehtia tarkoituksenmukaisista kontrolleista ja sisäisen tarkastuksen toimivuudesta. (KPMG 2011) Sisäisen valvonnan merkityksen kasvu väärinkäytösten torjunnassa näkyy myös The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) kansainväliseen sisäisen valvonnan viitekehykseen COSO-mallin päivityksessä. Päivitys ollaan saattamassa voimaan toukokuussa 2013 ja COSO-mallin yhtenä uutena perusoletuksena on väärinkäytösten arviointi ja tunnistus. COSO-malli on yksi käytetyimmistä sisäisen valvonnan käsitelmalleista ja väärinkäytösten liittäminen osaksi mallia kertoo sisäisen valvonnan yhteydestä väärinkäytöksiin. (COSO 2013.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia yritykselle työkalu väärinkäytöksiä torjuvan sisäisen valvonnan kehittämiseen. Yritykseen kohdistuvia väärinkäytösriskejä torjuttaessa sisäisen valvonnan tehokkuudella on suuri merkitys. Heikko sisäinen valvonta luo mahdollisuuksia väärinkäytösten tekemiselle ja tämän takia yritysten tulisikin kiinnittää huomiota sisäisen valvonnan tasoon ja olla kiinnostuneita kehittämään sitä.

Opinnäytetyö rajautuu käsittelemään sisäistä valvontaa ja COSO-mallia sekä väärinkäytöksiä, joita tarkastellaan aluksi yleisestä näkökulmasta ja sen jälkeen syvennyttään sisäisiin väärinkäytösriskeihin, niiden muotoihin ja niistä saatuun tutkimustietoon. Opinnäytetyössä käsiteltävät sisäisten väärinkäytösten muodot on rajattu koskemaan rikosoikeudellisen tunnusmerkistön täyttäviä väärinkäytöksiä.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen aihetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Toimintatutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja saada muutoksia aikaan myös organisaatiotasolla. Toimintatutkimuksen tavoitteen mukaisesti laaditaan sisäisen valvonnan itsearviointilomake, joka havainnollistaa tutkijan kiinnostusta työyhteisön kehittämiseen ja sisäisen valvonnan tehokkuuden parantamiseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta, jossa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen teorian. Toisessa luvussa perehdytään sisäiseen valvontaan käsitteenä, sisäisen valvontajärjestelmän viitekehykseen COSO-malliin sekä sisäisen valvonnan vastuunjakoon yrityksessä. Lisäksi käsitellään heikon sisäisen valvonnan tunnusmerkkejä ja sisäiseen valvontaan liittyvää lainsäädäntöä sekä ohjeistuksia. Kolmannessa luvussa perehdytään väärinkäytöksiin yleisesti, selvitetään mitä väärinkäytökset ovat, ketkä niitä tekevät, millaisia varoitusmerkkejä voidaan havaita ja mitä keinoja yrityksellä on suojautua väärinkäytösriskeiltä. Kolmannessa luvussa käsitellään lisäksi yrityksen sisäisiä väärinkäytöksiä. Sisäistä väärinkäytöksistä esitellään yleisimmät rikostunnusmerkistön täyttävät väärinkäy-

tökset sekä käydään läpi suomalaisia tutkimustuloksia yrityksissä tapahtuneista sisäisistä väärinkäytöksistä. Neljäs luku sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa kuvataan tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteuttaminen sekä tutkimuksen tulos. Viidennessä luvussa on opinnäytetyön aiheeseen liittyvää pohdintaa, tutkimuksen johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Opinnäytetyön liitteenä on tutkimuksen konkreettinen tulos eli sisäisen valvonnan itsearviointilomake.

2 Sisäinen valvonta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan yleisesti yrityksen eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä ja toimintatapoja, jotka muodostuvat useista eri osa-alueista. Toimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan, että yritys toimii sen tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti. Sisäisen valvonnan avulla pyritään ennaltaehkäisemään sekä paljastamaan yrityksessä tehtäviä virheitä, erehdyksiä sekä väärinkäytöksiä. Sen tavoitteena on antaa varmuus yrityksen taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä siitä, että yrityksen toiminta on lakien ja säädösten mukaista. (Ahokas 2012, 12.)

Sisäinen valvonta syntyy yrityksessä työskentelevien ihmisten mukana. Ihmiset tekevät, kommunikoivat ja ajattelevat ja näistä toimista muodostuu yrityksen sisäinen valvonta. Se on siis prosessi, vaiheittaisten toimenpiteiden sarja, jolla pyritään varmistamaan tavoitteiden saavutettavuus. On kuitenkin huomioitava, että sisäinen valvonta ei voi koskaan antaa täydellistä varmuutta tavoitteiden saavuttamisesta ja sille tulee asettaa taloudelliset vaatimukset valvonnan laatuun ja määrään nähden. (Holopainen ym. 2006, 45.)

Sisäinen valvonta on erilaista eri yrityksissä. Yrityksen sisäisen valvonnan muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, omistussuhteet, rakenne, toimiala sekä toimintojen luonne. Kuitenkin tärkeintä yrityksen kannalta on, että sisäinen valvonta toimii eikä se, kuinka valvonta on järjestetty. (Ahokas 2012, 13.) Hyvin toimiva sisäinen valvonta estää, vähentää ja tuo esiin väärinkäytöksiä. Sisäisen valvonnan pääpainon tulisi olla oikeiden menettelytapojen tukemisessa ja niihin ohjaamisessa sekä menettelytapojen valvonnassa. Siltä edellytetään muun muassa asianmukaista työnjakoa, riittävää dokumentointia, varallisuuden ja tietojen fyysistä valvontaa sekä riippumatonta tarkastusta. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 120.)

Sisäisen valvonnan tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin yrityksen eri henkilöt tietävät ja ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa sekä valvovat tavoitteiden saavuttamista (KPMG 2005, 33.). Sisäisen valvonnan järjestäminen on Suomessa pitkälti yrityksen johdon päätettävissä, sillä valvonnan järjestämistä ei ohjailla standardeilla. Tosin valvonnan järjestämisestä on olemassa kansallisia ohjeistuksia, kuten listayhtiöiden hal-

linnointikoodi sekä esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2002 säädetty Sarbanes-Oxley Act eli SOX-lainsäädäntö. (Ahokas 2012, 13.)

Sisäisellä valvonnalla on monia tasoja ja muotoja, joista suurin osa on sisäänrakennettuna yritykseen. Viime vuosina yritykset ovat kiinnittäneet entistä enemmän huomiota sisäisen valvonnan kehittämiseen ja järjestämiseen. (Ahokas 2012, 14.) Sisäisen valvonnan teoriaa on kehitetty, jotta kaikki sen kanssa tekemiseen joutuvat tahot ymmärtäisivät sen samalla tavoin. Näitä tahoja ovat yrityksen johto, tilintarkastajat, sisäiset tarkastajat, lainsäätäjät, viranomaiset, sijoittajat sekä suuri yleisö. Merkittävimmät sisäisen valvonnan mallit ovat yhdysvaltalainen COSO-malli sekä kanadalainen COCO-malli. (KPMG 2005, 34.) Seuraavassa perehdytään tarkemmin COSO-malliin sisäisen valvontajärjestelmän viitekehyksenä.

2.1 COSO-malli

COSO-raportti on yleispätevä sisäisen valvonnan käsitelmä, jota voidaan soveltaa kaikkiin sellaisiin organisaatioihin, joille on ominaista tavoitteellinen toiminta. Raportti sisältää mallin uudesta tavasta kehittää yrityksen sisäistä valvontaa ja kehittäminen toteutetaan itsearviointina. COSO eli Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission syntyi The Treadway Commissionin ehdottama yhteistyötä eri tarkastus- ja valvontajärjestöille, jotta erilaiset sisäisen valvonnan määritelmät ja käsitteet saataisiin yhdenmukaistettua. COSO:n työn tuloksena julkaistiin COSO-raportti vuonna 1992. (Holopainen ym. 2006, 43.)

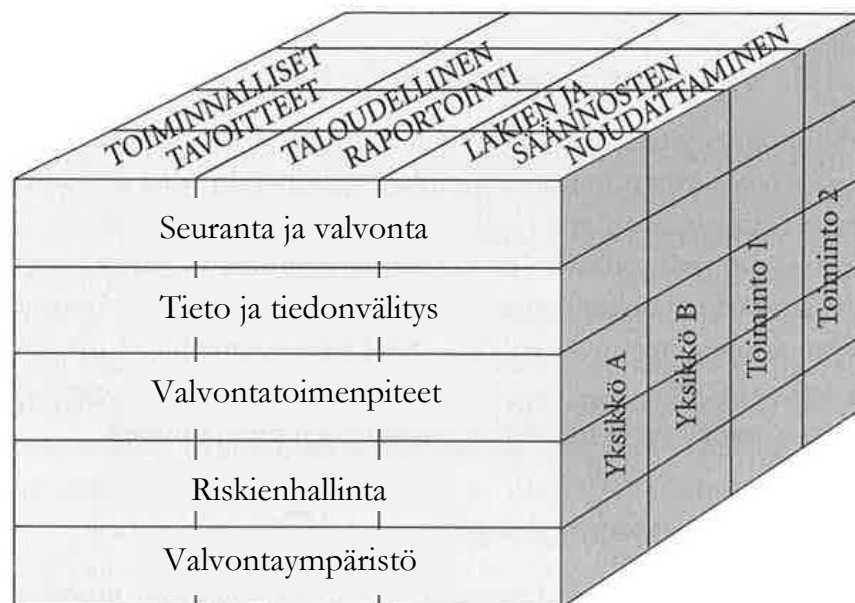
COSO-mallin tavoitteena on auttaa yrityksen johtoa valvomaan organisaation toimintaa siten, että valvonnasta saadaan kaikki hyöty irti eikä valvonta käänny yritystä vastaan. Lisäksi tavoitteena on tarjota standardi, jonka avulla yritykset voivat arvioida sisäistä valvontaansa ja kehittää sitä. (Holopainen ym. 2006, 44.) COSO-malli toimiikin hyvänä lähtökohtana yrityksille, joilla on halua kehittää tai rakentaa oma valvontajärjestelmänsä. Mallin avulla kaikki sisäisen valvonnan osa-alueet tulevat tunnistetuiksi ja valvonnan organisointi on järjestelmällistä. (Ahokas 2012, 26.)

Sisäinen valvonta määritellään COSO-mallissa prosessiksi, jonka saa aikaan yrityksen hallitus, johto ja muu henkilöstö. Määritelmän mukaan prosessi pyrkii kohtuullisella varmuudella varmistamaan seuraavien (KPMG 2005, 35.) tavoitteiden saavuttamisen:

- yrityksen toimintojen tarkoituksenmukaisuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden
- taloudellisen tiedon ja raportoinnin luotettavuuden
- lakien ja säännösten noudattamisen

Ensimmäinen tavoite viittaa yrityksen toiminnallisiin eli liiketoiminnan tavoitteisiin kuten laadukkaaseen tuotteiden, palvelujen ja asiakaspalvelun tuottamiseen, tuottojen maksimointiin ja kulujen minimointiin, omaisuuden turvaamiseen, missioon ja vision toteuttamisen tukemiseen sekä positiivisen työympäristön tarjoamiseen. Toinen tavoite viittaa siihen, että yrityksen taloudellisen raportoinnin tulee olla oikea-aikaista, asiaankuuluvaa ja luotettavaa. Luotettavuus koskee sisäisen raportoinnin, virallisen tilinpäätöksen ja muiden taloudellisten sekä toiminnallisten raporttien laatimista. Kolmantena ovat tavoitteet, jotka viittaavat lakien ja määräysten, strategioiden ja suunnitelmien sekä yrityksen omien sääntöjen noudattamiseen. (KPMG 2005, 42.)

COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä osatekijästä, jotka liittyvät toisiinsa ja ovat osa johtamisprosessia. Osatekijöitä ovat valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta. Osatekijöiden avulla yritys kykenee arvioimaan oman sisäisen valvontansa tehokkuutta ja kehittämään sitä. (KPMG 2005, 35.) Kuviossa 1 on esitetty COSO-mallin osatekijät kuution muodossa, jolla halutaan tuoda esiin sisäisen valvonnan ja yrityksen tavoitteiden välistä yhteyttä.



Kuvio 1. COSO-mallin osatekijät KPMG:n mukaan

Kuviossa 1 kuution etuneliössä on esitetty sisäisen valvonnan osatekijät, päällisneliössä on yritykselle asetetut kolme tavoitetta ja oikealla olevassa neliössä on ne yrityksen osat, joihin sisäinen valvonta kohdistuu. Kuvion avulla on helppo hahmottaa kuinka sisäinen valvonta menee läpi koko yrityksen sekä sen erillisten yksiköiden ja toimintojen. (Kuvio 1.)

2.1.1 Valvontaympäristö

Valvontaympäristö tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa johtamistapaa ja organisaatiokulttuuria. Se muodostaa perustan kaikille muille COSO-mallin osatekijöille, sillä valvontaympäristö edellyttää organisaatiolta järjestystä sekä kuria ja sen avulla tuodaan kontrollit koko henkilöstön tietoisuuteen. Yrityksen ylimmällä johdolla on tärkeä rooli valvontaympäristön luomisessa. Ylimmän johdon tulee viestiä omalla esimerkillään yrityksen henkilöstölle, kuinka tärkeänä sisäistä valvontaa yrityksessä pidetään. (Ahokas 2012, 27.)

Valvontaympäristö vaikuttaa siihen, millaiset valvontatoimet yritys ottaa käyttöönsä, minkälaiset yrityksen raportointi- ja tiedotusjärjestelmät ovat ja miten seuranta toteutetaan yrityksessä. Näin ollen valvontaympäristöllä on suuri vaikutus yrityksen liiketo-

minnan järjestämiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä riskien arviointiin. (Holopainen ym. 2006, 49.)

COSO-mallissa valvontaympäristö jaetaan seitsemään osatekijään, joita ovat rehellisyys ja eettiset arvot, henkilöstön pätevyys, hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakama huomio ja ohjaus, johdon filosofia ja toimintatapa, organisaatorakenne, työntekijöiden valta ja vastuu sekä henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt. Kaikki osatekijät ovat tärkeitä yrityksen valvontaympäristön kannalta ja niistä huolehtimalla johto muokkaa yritystä ja vaikuttaa valvontaympäristön muodostumiseen. (Ahokas 2012, 27.)

2.1.2 Riskienhallinta ja valvontatoimenpiteet

Jokaisen yrityksen toimintaan kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä riskejä, joita yrityksen tulee arvioida. Riskien arvioinnin edellytyksenä ovat yrityksen eri tasoille asetetut ja keskenään johdonmukaiset tavoitteet. COSO-mallin mukainen riskienhallinta tarkoittaa sellaisten riskien tunnistamista ja analysointia, jotka uhkaavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (KPMG 2005, 36.) Riskienhallintaan on useita keinoja ja kutakin riskiä tulee hallita sen luonteen mukaisesti. Valittaessa riskienhallintakeinoja päätetään riskien ja niiden hallinnan tasapainosta ottamalla huomioon esimerkiksi hallintavaihtoehtojen hyöty, tehokkuus ja kustannukset. (Ahokas 2012, 32.)

COSO:n mukaan toiminnalliset tavoitteet kannattaa asettaa sekä yritystasolle että jokaiselle toimintatasolle. Yritystason riskejä aiheuttavia tekijöitä ovat teknologian kehitys, vaihtuvat asiakastarpeet ja -odotukset, kilpailu, uusi lainsäädäntö, luonnonmullistukset sekä taloudelliset muutokset ja vastaavasti toimintatason riskejä aiheuttavina tekijöinä voidaan pitää tiedonkulun katkeamista, henkilöstön epäpätevyyttä, muutosta johtamisvelvollisuuksissa, toiminnan muutosta taikka epävarmaa ja tehotonta hallitusta. (Holopainen ym. 2006, 51.) Riskien tunnistamista seuraa riskien analysointi. Analysointiin kuuluu riskien merkittävyyden arviointi, riskien toteutumisen todennäköisyyden arviointi sekä riskein hallintakeinojen arviointi. Analysoinnin perusteella riskit voidaan jao-
tella vähemmän merkittäviin ja merkittäviin riskeihin. Vähemmän merkittävät riskit eivät vaadi vakavaa huomiota toisin kuin merkittävät riskit, joiden toteutuminen on

todennäköistä. Ääripäiden väliin jäävien riskien analysoinnissa tulee käyttää harkintaa, jotta analyysi on järkevä ja huolellinen. (Holopainen ym. 2006, 52.)

Yrityksen valvontatoimenpiteet ovat toimintaperiaatteita eli politiikkoja ja menettelytapoja, joiden avulla voidaan varmistaa yrityksen toimivan johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Valvontatoimenpiteillä pyritään varmistamaan, että yritys on ryhtynyt tarvittaviin toimenpiteisiin tunnistaakseen toimintaansa vaarantavat riskit. Valvontatoimenpiteitä suoritetaan yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa ja niitä ovat esimerkiksi erilaiset hyväksymiset, valtuutukset, todentamiset, täsmäytykset, toiminnan tarkastukset, omaisuuden turvaamistoimet ja työtehtävien eriyttäminen. (KPMG 2005, 36.)

Valvontatoimenpiteet voidaan jakaa toimintaperiaatteisiin eli politiikkoihin sekä kontrollitoimenpiteisiin. Poliitikat määrittävät sen, mitä yrityksessä pitäisi tehdä ja kontrollitoimenpiteet ovat niitä käytännön toimia, joilla yrityksen politiikkaa toteutetaan. (Ahokas 2012, 34.) Poliitikat voivat olla kirjallisia tai suullisia ja niitä pitää toteuttaa syvällisesti, tunnollisesti ja johdonmukaisesti. Yksikään toimenpide ei ole hyödyllinen, jos se toteutetaan mekaanisesti keskittymättä olosuhteisiin, joihin politiikka on suunniteltu. (Holopainen ym. 2006, 53)

Kontrollitoimenpiteet ovat usein työntekijöiden käytännön toimenpiteitä ja Ahokas (2012, 35.) jakaa ne ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin tai automaattisiin ja manuaalisiin kontrolleihin. Ehkäisevien kontrollien tavoitteena on virheiden ja väärinkäytösten ennaltaehkäisy ja paljastavien kontrollien tarkoituksena on paljastaa jo tapahtuneita virheitä ja poikkeamia. Puhuttaessa manuaalisesta kontrollista tarkoitetaan kontrollia, jonka suorittamiseen osallistuu henkilö. Vastaavasti automaattisessa kontrollissa suorittaminen hoituu järjestelmän avulla.

2.1.3 Tieto ja tiedonvälitys

Tieto ja tiedonvälitys ovat tärkeä osa yrityksen valvontajärjestelmää. Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on oltava käytössään olennainen tieto yrityksen toiminnan kannalta. Tiedon tulee olla ajantasaista sekä olennaista ja sen tulee olla raportoitu ajoissa ja oikeassa muodossa. Tietoa tarvitaan yrityksen kaikilla tasoilla ja tiedonvälitys onkin te-

hokkainta tiedon liikkua yrityksessä ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylöspäin. Tiedonkulku mahdollistaa sen, että yrityksessä työskentelevät henkilöt tietävät oman roolinsa sisäisessä valvonnassa, ymmärtävät yrityksen odotukset sisäisen valvonnan suhteen sekä sen, kuinka yksittäiset toimet vaikuttavat toisten työntekijöiden työhön. (KPMG 2005, 37.)

Valvontajärjestelmän tehokkuuden kannalta on olennaista, että yrityksen tiedonvälitys toimii myös alhaalta ylöspäin. Yrityksen alemmilla tasoilla havaitaan monesti käytännön ongelmia ja tämän vuoksi yrityksen tulisi kannustaa työntekijöitään myös raportoimaan niistä. Yrityksen on huolehdittava myös siitä, että raportoituihin ongelmiin otetaan kantaa ja niihin puututaan. Yrityksen olisi hyvä järjestää työntekijöilleen kanava, jonka kautta olisi mahdollista ilmoittaa väärinkäytösepäilyksistä anonyymisti. Näiden lisäksi yrityksen on huolehdittava myös ylemmän tason tiedonvälityksestä. Johdon, hallituksen sekä sisäisten ja ulkoisten tarkastajien välistä tiedonvälitystä ei saa unohtaa, sillä hyvällä kommunikoinnilla voidaan parantaa kontrolleja, dokumentointia ja sisäisen valvonnan laatua. (Ahokas 2012, 41.)

2.1.4 Seuranta ja valvonta

Yrityksen sisäinen valvontajärjestelmä tarvitsee toimiakseen myös jatkuvaa seurantaa. Seurannan avulla voidaan arvioida järjestelmän toimivuutta ja laatua. Seuranta voidaan suorittaa jatkuvana valvontana tai erillisinä arviointina ulkoisen tai sisäisen tarkastuksen toimesta. Jatkuva valvonta on osa yrityksen päivittäistä toimintaa kun taas erillisiä arviointeja suoritetaan ennalta valituissa kohteissa. Erillisten arviointien laajuus ja lukumäärä ovat riippuvaisia riskiarvioinneista ja jatkuvan valvonnan tehokkuudesta. Sisäisessä valvonnassa havaitut puutteet on raportoitava yrityksen johdolle sekä hallitukselle. (KPMG 2005, 37.)

2.2 Sisäisen valvonnan vastuujako yrityksessä

Suomessa osakeyhtiölaki ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi määrittävät, että yrityksen hallitus on vastuussa sisäisen valvonnan järjestämisestä. Toimitusjohtaja vastaa kokonaisuudessaan sisäisen valvonnan luomisesta, toteuttamisesta ja ylläpidosta. Lisäksi toimitusjohtajan vastuulla on myös sisäisen valvonnan periaatteiden jalkautta-

minen yrityksen eri tasoille. Keskijohto vastaa omalta osaltaan tarkempien sisäisen valvonnan periaatteiden luomisesta sekä viestinnästä omissa yksiköissään. (Ahokas 2012, 21.)

Tehokas hallitus on objektiivinen, kykeneväinen sekä tiedonhaluinen ja sillä tulee olla riittävästi aikaa ja kiinnostusta huolehtia hallitustehtävän edellyttämistä velvollisuuksista. Toimiva ja tehokas hallitus pystyy havaitsemaan johdon tekemiä epärehellisyyksiä sekä korjaamaan ongelmia. Hallituksen työskentelyn tehokkuuteen vaikuttaa toimiva tiedonkulku tarkastusvaliokunnan ja sisäisen tarkastuksen välillä. (Ahokas 2012, 21.)

Tarkastusvaliokunta vastaa sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan riittävydestä sekä asianmukaisuuden arvioinnista, taloudellisen raportoinnin valvonnasta ja sisäisen tarkastuksen suunnitelmien ja raporttien käsittelystä. Sisäinen tarkastus puolestaan arvioi sisäistä valvontaa sekä antaa suosituksia sen kehittämiseksi. Tarkastusvaliokunnan ja sisäisen tarkastuksen yhteistyöllä on hyvät mahdollisuudet havaita sisäisen valvonnan ongelmakohtia ja tehdä toimenpiteitä ongelmien korjaamiseksi. (Ahokas 2012, 21.)

Yrityksessä voi olla myös oma sisäisen valvonnan yksikkö, joka koordinoi sisäiseen valvontaan liittyviä asioita ja viestittää niitä yrityksen sisällä. Tämän lisäksi jokainen työntekijä on vastuussa omalta osaltaan sisäisestä valvonnasta noudattamalla yrityksen toimintaohjeita ja periaatteita omissa työtehtävissään. Työntekijöillä on myös vastuu raportoida havaitsemistaan toimintatapojen laiminlyönneistä taikka väärinkäytösepäilyistä. (Ahokas 2012, 22.)

2.3 Merkkejä heikosta sisäisestä valvonnasta

Mahdollisuus yrityksen sisällä tapahtuviin väärinkäytöksiin on suurempi organisaatioissa, joissa on heikko sisäinen valvonta. Sisäisen valvonnan heikkous voi tulla esiin useista eri suunnista eikä ole olemassa kaikenkattavaa listaa kuinka heikkous voidaan yrityksessä havaita. (Ahokas 2012, 22–23.) Ahokas listaa teoksessaan (2012, 23.) tyypillisiä varoitusmerkkejä heikosta sisäisen valvonnan tasosta, joita ovat puutteellinen dokumentaatio, kirjallisten politiikkojen puute, puutteellinen työtehtävien dokumentointi ja eriyttäminen, asiakasvalitukset sekä epäaktiivinen johto.

Puutteellinen dokumentaatio ilmenee esimerkiksi kadonneina laskuina. Yrityksellä tulisi olla ohjeistus eri prosesseihin liittyvien dokumenttien luomisesta, prosessoinnista ja arkistoinnista, jotta ne ovat helposti löydettävissä. Kirjanpidon ja tilintarkastuksen suorittaminen vaikeutuu kadoksissa olevien dokumenttien takia. Kirjallisten politiikkojen puute voi aiheuttaa sen, että työntekijä toimii tahallisesti tai tahattomasti politiikkojen vastaisesti, koska hänellä ei ole ollut saatavilla tarkkaa kuvausta kuinka tietyssä prosessissa tulisi toimia. Tarkkojen toimintaperiaatteiden kuvaus lisää todennäköisyyttä niiden noudattamisesta. Puutteellinen työtehtävien dokumentaatio nousee esiin äkillisissä sairaus- tai irtisanoutumistilanteissa. Tämän vuoksi oleellisista päivittäisistä työtehtävistä tulisi laatia dokumentaatio. Puutteellinen työtehtävien eriyttäminen kulminoituu vastavasti tapauksissa, joissa yhdellä henkilöllä on liian laaja tehtäväkuva saman prosessin alueella. Puutteellinen työtehtävien eriyttäminen antaa mahdollisuuden väärinkäytöksiin esimerkiksi tapauksessa, jossa sama henkilö kirjaa yrityksen ostoslaskut sekä maksaa ne. Lisäksi asiakasvalitusten määrän kasvusta voidaan saada merkkejä heikosta valvonnasta ja tällöin yrityksen johdon tulisi perehtyä ongelmaan tarkemmin, jotta valituksia aiheuttavat tekijät löydetään. Myös epäaktiivinen johto on merkki heikosta valvonnasta. Jos yrityksen johto ei ole kiinnostunut sisäisen valvonnan toimivuudesta tai toimi keulakuvana yhteisten käytäntöjen tiedottamisesta, suurenee riski kontrollien sivuuttamisesta koko yrityksessä. (Ahokas 2012, 23.)

2.4 Sisäinen tarkastus ja tilintarkastus osana sisäistä valvontajärjestelmää

Usein saattaa olla vaikea määrittää selkeää eroa sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen välille ja usein ne saatetaankin mieltää yhdeksi ja samaksi asiaksi. Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa yritykselle lisäarvoa ja parantaa sen toimintaa. (Holopainen ym. 2006, 66.) Sisäinen tarkastus toimii usein yrityksessä erillisenä yksikkönä tai se ostetaan kokonaisuudessaan ulkoistettuna palveluna. Sisäinen tarkastus on yrityksen todellista tarkastustoimintaa, jonka toimenpiteet kohdistuvat usein sisäisen valvonnan toimivuuden arviointiin. Sisäisen tarkastuksen työtä ohjataan alan kansainvälisen ammatillisen viitekehyksen avulla ja viitekehys määrittelee esimerkiksi eettiset säännöt, ammatti-standardit sekä käytännön ohjeet. (Ahokas 2012, 13.)

Tilintarkastus on lakiin perustuvaa yrityksen tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tarkastusta. Tilintarkastusstandardit sääntelevät tilintarkastajien toimintaa. Suomessa noudatettavat tilintarkastusstandardit pohjautuvat Kansainvälisen tilintarkastajaliiton IFAC:n (International Federation of Accountants) ISA-standardeihin. Tilintarkastusstandardi 315 käsittelee yhteisön ja sen toimintaympäristön käsittämistä sekä olennaisen virheen tai puutteen riskin arviointia. Standardin mukaan tilintarkastajan tulee suorittaa riskienarviointitoimenpiteitä saadakseen käsityksen yhteisöstä ja sen toimintaympäristöstä sekä sisäisestä valvonnasta. (KHT-Media 2008, 309.) Tilintarkastajan tulee hankkia käsitys tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä tarkastuksesta, jotta hän voi havaita mahdolliset erityyppiset virheet ja puutteet, arvioida olennaisen virheen tai puutteen riskeihin vaikuttavia tekijöitä tai suunnitella tilintarkastustoimenpiteitä. Tilintarkastusstandardin mukaisen sisäisen valvonnan osatekijät ovat valvontaympäristö, yhteisön arviointiprosessi, taloudellisen raportoinnin kannalta relevantti tietojärjestelmä ja kommunikointi, kontrollitoiminnot sekä kontrollien seuranta. (KHT-Media 2008, 316.)

Tilintarkastusstandardi 240:n mukaan tilintarkastajalla on velvollisuus ottaa väärinkäytös huomioon tilintarkastuksessa. Standardin tarkoituksena on, että tilintarkastajan tulee tilintarkastuksessaan ottaa huomioon väärinkäytöksestä johtuvien olennaisten virheiden ja puutteiden riskit. Tilintarkastajan on oltava valppaana havaitakseen tahallista peittelyä, poikkeamia, laittomuuksia tai muuta sellaista, jonka tarkoituksena on toiminta yrityksen haitaksi tai hyödyksi. Tilintarkastaja ei pysty hankkimaan täydellistä varmuutta siitä, että tilinpäätökseen sisältyvät olennaiset virheet ja puutteet havaitaan mutta hänellä tulee olla kohtuullinen varmuus siitä, ettei tilinpäätös kokonaisuutena tarkastellen sisällä olennaista virhettä tai puutetta. (KHT-Media 2008, 259.)

Mikäli tilintarkastaja havaitsee tilintarkastuksen yhteydessä väärinkäytöksen tai väärinkäytökseen viittaavaa tietoa, tulee siitä ilmoittaa pikaisesti yrityksen johdolle. Jos väärinkäytöksestä epäillään yrityksen johtoa, tulee raportointi väärinkäytöksestä tehdä hallintoelimille. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 134.)

2.5 Sisäiseen valvontaan liittyvä lainsäädäntö ja ohjeistus

Sisäisen valvonnan järjestämistä ei säännellä Suomessa suoraan lainsäädännön keinoin, mutta sen järjestämisestä on annettu ohjeistuksia ja määräyksiä. Yhdysvalloissa lainsäädäntö koskien sisäistä valvontaa on huomattavasti pidemmälle kehittynyttä kuin Suomessa ja siellä tärkein sisäistä valvontaa koskeva laki on Sarbanes-Oxley Act. (Ahokas 2012, 126.)

Suomessa ohjeistuksia sisäisen valvonnan järjestämisestä löytyy Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista, asialuettelosta listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämisestä, osakeyhtiölaista sekä Finanssivalvonnan standardista.

2.5.1 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallinnoima koodi, jossa annetaan suosituksia sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja sisäisen tarkastuksen järjestämisestä. Hallinnointikoodi tuli voimaan 1.1.2009 korvaten aikaisemman suosituksen listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. Hallinnointikoodin mukaan sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa yhtiön toiminnan olevan tehokasta ja tuloksellista, informaation olevan luotettavaa sekä sen, että säännöksiä sekä toimintaperiaatteita noudatetaan. Lisäksi tavoitteena on yrityksen liiketoimintaan liittyvien riskien tunnistaminen, arviointi ja seuranta. Hallinnointikoodi sisältää kolme suositusta, jotka koskevat sisäisen valvonnan toimintaperiaatteita (Suositus 45), riskien hallinnan järjestämistä (Suositus 46) ja sisäistä tarkastusta (Suositus 47). (Ahokas 2012, 129–130.)

2.5.2 Keskuskauppakamarin asialuettelo listaamattomille yhtiöille

Listaaamattomille yrityksille annettiin hallinnon kehittämiseksi vuonna 2006 Keskuskauppakamarin hallituksen toimesta asialuettelo. Asialuettelo on tarkoitettu yrityksille, jotka haluavat kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti mutta jotka eivät voi suoraan soveltaa listayhtiöiden suositusta. Asialuettelon avulla yritys voi arvioida omia menettelytapojaan ja hyödyntää luetteloa omien tarpeidensa mukaisesti. Asia-

luettelon noudattaminen on vapaaehtoista eikä sen käyttöönotolle ole asetettu voimaantuloaikaa. (Ahokas 2012, 130.)

2.5.3 Osakeyhtiölaki ja Finanssivalvonnan standardi 4.1

Osakeyhtiölain kuudennessa luvussa säädetään yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan vastuusta koskien yrityksen kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan lainmukaisuutta ja sitä, että varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Näin ollen yrityksen hallituksella on viime kädessä vastuu sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta. (Ahokas 2012, 126.)

Rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen Finanssivalvonta määrittelee periaatteet sisäisen valvonnan järjestämiselle vuoden 2003 (päivitetty vuonna 2008) standardissaan 4.1. Finanssivalvonnan alaisuuteen kuuluu esimerkiksi pankkien, vakuutus- ja eläkeyhtiöiden, sijoituspalveluyritysten, rahastoyhtiöiden ja pörssin valvonta. Standardi 4.1:n mukaan sisäinen valvonta käsittää taloudellisen ja muun valvonnan ja sitä toteuttaa yrityksessä hallitus, toimitusjohtaja ja muu ylin johto sekä koko henkilöstö. Finanssivalvonnan mukaan valvottavan yhtiön hallitus vastaa siitä, että sisäinen valvonta on riittävä ja toimivaa. (Ahokas 2012, 127–128.)

2.5.4 Sarbanes-Oxley Act

Sarbanes-Oxley Act (SOX) säädettiin Yhdysvalloissa 30.7.2002. SOX koskee kaikkia yhtiöitä, joiden osakkeita vaihdetaan SEC:n eli U.S. Securities and Exchange Commission alaisissa pörseissä ja se ulottuu myös Yhdysvalloissa noteerattujen emoyritysten ulkomaisiin tytäryhtiöihin. (Ahokas 2009.)

SOX:n tavoitteena on parantaa yrityksen julkaisemien tietojen oikeellisuutta ja luotettavuutta ja se vaatii entistä suurempaa tehokkuutta yrityksen johtamis- ja hallinnointijärjestelmiltä. Lain säännökset ovat laaja-alaisia ja ne koskevat esimerkiksi johdon raportointia, sisäisen valvonnan järjestämistä, tilintarkastajien vastuuta sekä tilinpäätöstietojen julkistamista. Näiden lisäksi laki vaatii asianmukaisuutta yrityksestä uloslähtevälle tiedolle. Yrityksen toimitusjohtajan ja talousjohtajan tulee antaa kirjallinen vakuutus osavuosisikatsauksen ja tilinpäätöksen antamien tietojen oikeellisuudesta. (Ahokas 2009.)

Määräykset yrityksen sisäisestä valvontajärjestelmästä löytyvät SOX:n pykälästä 404. Sen mukaan yrityksen pitää määritellä ja dokumentoida kaikki merkittävät prosessit ja avainkontrollit taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden kannalta. Tämän lisäksi yrityksen toimitusjohtaja ja talousjohtaja on velvoitettu allekirjoittamaan vuosittain raportin, jossa he toteavat olevansa vastuussa sisäisen valvonnan ja riittävien menettelytapojen käytöstä taloudellisessa raportoinnissa. Toimitusjohtajan ja talousjohtajan tulee myös arvioida yrityksen sisäistä valvontaa ja menettelytapojen tehokkuutta vertaamalla niitä sopivaan viitekehukseen, esimerkiksi COSO-malliin. (Ahokas 2009.)

Kun yrityksen johto laatii SOX:n mukaisen raportin sisäisestä valvonnasta, tulee sen ensin hankkia kattava kuva sisäisen valvonnan tehokkuudesta yrityksen sisällä. Jotta voidaan varmistua yrityksen raporttoimien lukujen oikeellisuudesta, tulee yrityksen hankkittava tarpeellinen määrä evidenssiä sisäisen valvonnan kontrollien toimivuudesta. Evidenssiä voidaan hankkia esimerkiksi dokumentoimalla yrityksen avainkontrollit ja suorittamalla tämän jälkeen kontrollitestausta. Mikäli kontrollitestauksessa paljastuu, ettei kontrollia ole suoritettu, tulee se raportoida kontrolliheikkoutena ja yrityksen on tehtävä tarvittavat korjaustoimenpiteet ja suoritettava kontrollitestaus uudelleen. (Ahokas 2009.)

3 Väärinkäytökset

Väärinkäytös tarkoittaa Nykysuomen sanakirjan mukaan rikkomusta, joka tehdään käyttämällä väärin oikeutta, vastuuta, virka-asemaa tai muuta vastaavaa. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien sanasto määrittelee väärinkäytöksen seuraavasti: ”Kaikki laittomat toimet, kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla uhkaamista tai voimakeinojen käyttöä. Henkilöt ja organisaatiot syyllistyvät väärinkäytöksiin saadakseen rahaa, omaisuutta tai palveluja, välttääkseen maksuja tai palvelujen menetystä tai varmistaakseen henkilökohtaisia tai liiketoiminnallisia etuja.” (Holopainen ym. 2006, 194.) The Association of Certified Fraud Examiners:n eli ACFE:n määritelmän mukaan väärinkäytöksestä on kyse silloin, kun henkilö omaa etua tavoitellakseen ja asemaansa tai tehtävänsä hyväksikäyttäen tahallaan väärinkäyttää yrityksen varoja tai resursseja (Ahokas 2012, 15.)

Karkeasti jaotellen väärinkäytökset voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän väärinkäytökset ovat tekoja, jotka ovat rikoslaissa tai muussa lainsäädännössä määriteltä rankaistaviksi. Toiseen ryhmään kuuluvat teot, joita ei ole lainsäädännössä määriteltä rangaistaviksi mutta joiden tarkoituksena on tuottaa tekijälleen välitöntä tai välillistä hyötyä tai etua taikka vahingoittaa tekojen kohdetta. Jotta kyseessä olisi rikoksena rangaistava väärinkäytös, tulee rikoksen tunnusmerkistön eri osatekijöiden olla käsillä. Mikäli väärinkäytös on annettujen määräysten tai ehtojen vastaista, mutta rikoksen tunnusmerkistö ei täyty, kyseessä ei ole rikoksena rangaistava väärinkäytös. Tällaisissa tapauksissa väärinkäytökseen tulee puuttua muilla keinoin esimerkiksi sisäisen valvonnan avulla. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 20–22.)

Yrityksen kannalta väärinkäytökset on mahdollista jaotella myös sisäisiin ja ulkoisiin väärinkäytöksiin riippuen tekijän asemasta yritykseen nähden. Jakoa ei voida pitää aina täysin selvänä, sillä samassa väärinkäytöstapauksessa voi olla mukana henkilöitä sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta. Ulkoisen väärinkäytöksen tekijänä voi olla esimerkiksi asiakas, tavarantoimittaja tai yhteistyökumppani. Vastaavasti sisäisiin väärinkäytöksiin syyllistyvät yrityksen oma henkilöstö tai johto. Merkittävimmät väärinkäytösriskit tulevat kuitenkin yrityksen sisältä. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 22.)

Väärinkäytösten tekemisessä voidaan puhua aktiivisesta ja passiivisesta tekemisestä. Aktiivinen tekeminen on tarkoituksellista toimintaa, jolla pyritään johtamaan harhaan tai erehdyttämään ja luomaan asiantila, josta tekijä saa hyötyä. Passiivisella tekemisellä tarkoitetaan tilannetta, kun tekijä jättää tietoisesti jotakin tekemättä tai pitää erehdyställä. Myös olemassa olevan erehdyksen hyväksikäyttö on passiivista tekemistä. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 20–21.)

3.1 Väärinkäytösten tunnusmerkit, syyt ja tekijät

Eila Koivun mukaan (2006, 195.) väärinkäytösten tunnusmerkit ovat seuraavat:

- Tahallisuus. Henkilö toimii tarkoituksellisesti tietyllä tavalla saadakseen etua ja tapa on lain tai hyvän tavan vastainen.
- Tarkoituksen peittäminen. Asioita esitetään virheellisesti ja tietoja salataan tai väärennetään.
- Luottaminen. Väärinkäytöksen tekijä luottaa uhrin tietämättömyyteen tai huolimattomuuteen.
- Uhrin tahaton toiminta väärintekijän hyväksi.
- Jälkien peittäminen.

Väärinkäytökset perustuvat yleensä ahneuteen ja usein syynä väärinkäytöksen tekemiselle on havaittu mahdollisuus tehdä ja salata väärinkäytös, väärinkäytöksen toteuttamisen antama haaste, rahan tarve tai itselle annettu oikeutus tekoon. (Holopainen ym. 2006, 195.) Helsingin seudun kauppakamari teetti vuonna 2010 tutkimuksen ”Talous- taantuman vaikutukset yritysten kilpailukykyyn vaikuttavaan rikollisuuteen 2010”. Tutkimuksen mukaan yleisin syy väärinkäytöksiin on työntekijän henkilökohtaiset taloudelliset ongelmat. Väärinkäytöksen tekijän kosta tai katkeruutta pidettiin suurempana syynä väärinkäytöksiin tekemiseen kuin tekijän huume-, päihde- tai mielenterveysongelmia. Muita tutkimuksessa esiin nousseita syitä olivat ajattelemattomuus ja tietämättömyys, ahneus, pelisääntöjen rajojen haku, tietojen vienti uudelle työnantajalle ja se, että väärinkäytöstä pidettiin luonnollisena oikeutena. (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 22.)

Yrityksissä väärinkäytökset voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin väärinkäytöksiin. Sisäiset väärinkäytökset ovat yrityksen oman henkilöstön tekemiä ja ulkoiset asiakkaiden, sidosryhmien edustajien joko yksin tai henkilöstön kanssa yhdessä tekemiä väärinkäytöksiä. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 22–24.) Valtaosa väärinkäytöksistä on yrityksen oman työntekijän tekemiä joko yksin tai yhdessä kolmannen osapuolen kanssa. Usein ilmitulleissa tapauksissa väärinkäytöksen tekijä on kuulunut yrityksen johtoportaaseen. Kun väärinkäytöksen tekijä kuuluu johtoportaaseen, nousevat yritykselle koituvat taloudelliset tappiot yleensä normaalia suuremmiksi. (Balanssi 2013.) Viime vuosina myös ulkopuolisten, kuten yhteistyökumppaneiden, kilpailijoiden tai tavarantoimittajien tekemät väärinkäytökset tai niiden yritykset ovat lisääntyneet. (Ahokas 2012, 16.)

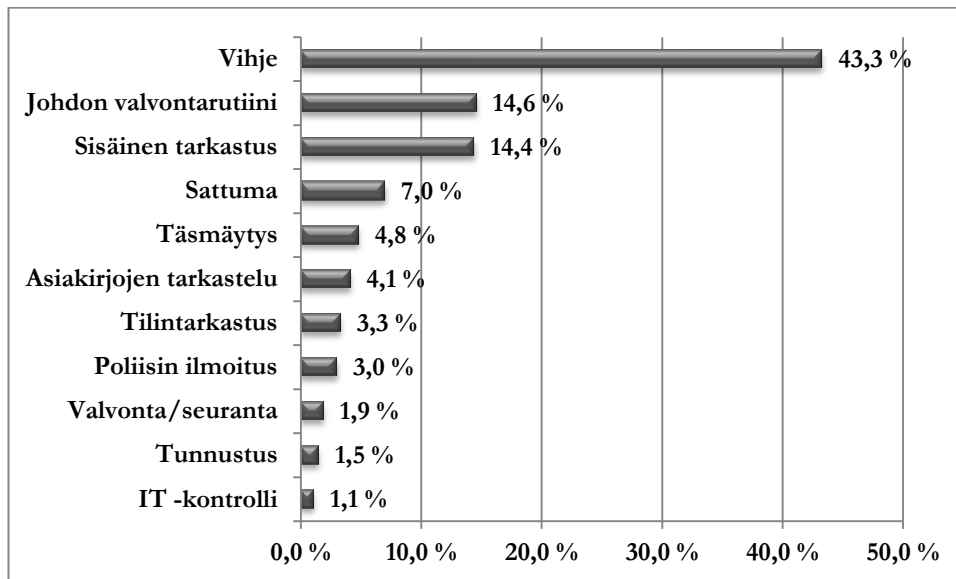
3.2 Väärinkäytösten varoitusmerkkejä

Väärinkäytöksille mahdollistavia tekijöitä ja varoitusmerkkejä voi havaita organisaatioympäristöstä. Eila Koivun (2006, 198–199.) mukaan tällaisia varoitusmerkkejä yrityksessä ovat heikko sisäinen valvonta, huono johtamisfilosofia, huono varallisuustilanne, työntekijöiden alentunut työmoraali ja organisaatiouskollisuus, eettisyysongelmat sekä puutteellinen henkilötietojen tarkistus palkkauksen yhteydessä.

Henkilöön liittyviä varoitusmerkkejä ovat varallisuustekijät, elintavat ja henkilökohtaiset tunteet. Useimmat sisäiset väärinkäytökset johtuvat tarpeesta, mutta toimintaa ei osata lopettaa vaikka tarve olisi saatu tyydytettyä. Huume-, alkoholi- tai peliongelmainen työntekijä saattaa hankkia lisärahoitusta kavaltamalla yrityksen varoja. Myös työhön kyllästyminen, menestymisen tarve tai sosiaaliset odotukset voivat antaa kimmokkeen väärinkäytöksen tekemiselle. (Holopainen ym. 2006, 199–200.)

3.3 Väärinkäytösten havaitseminen

Suurin osa väärinkäytöksistä tulee ilmi vihjeen avulla. Vihjeitä voi tulla niin yrityksen sisältä kuin ulkoa. Vihjeiden lisäksi väärinkäytöksiä voidaan havaita esimerkiksi sisäisen tarkastuksen, johdon valvontarutiinien, tilintarkastuksen tai sattuman kautta. Muutosolosuhteet, kuten tekijän siirtyminen muihin tehtäviin, helpottavat väärinkäytösten havaitsemista. (Balanssi 2013.) Seuraavassa kuvioissa tarkastellaan väärinkäytösten havaitsemismetodeja.



Kuvio 3. Väärinkäytösten havaitsemismetodit ACFE:n mukaan (kirjoittajan suomentama ACFE:n raportista)

ACFE:n tutkimuksen (2012 Report to the nations on Occupational fraud and Abuse) mukaan 43,3 % väärinkäytösten havaitsemisista tapahtuu vihjeiden avulla. Vihje oli ylivoimaisesti suurin väärinkäytösten havaitsemismetodi muihin nähden. Seuraavaksi eniten väärinkäytöksiä paljastui johdon valvontarutiinien (14,6 %) ja sisäisen valvonnan (14,4 %) kautta. Väärinkäytöksiin liittyvistä vihjeistä valtaosa (50,9 %) tulee yrityksen työntekijöiltä. Asiakkaiden antamia vihjeitä on 22,1 %:a ja anonyymejä ilmoittajia on 12,4 %:a kaikista ilmoittajista. Lisäksi vihjeitä tulee muilta tahoilta (12,4 %), tavarantoimittajilta (9,0 %), omistajilta (2,3 %) ja kilpailijoilta (1,5 %). (ACFE 2012.)

3.4 Keinoja yrityksen väärinkäytösriskien hallintaan

Yrityksen väärinkäytösriskejä ei voida koskaan poistaa kokonaan, mutta niiden hallintaan on useita keinoja. Ensimmäisenä keinona on huolehtia siitä, että yrityksen sisäinen valvonta on tehokasta. Tehokkaasta sisäisestä valvonnasta voidaan puhua silloin, kun kontrollit toimivat. Yrityksen tulee varmistaa, että kontrollijärjestelmä kattaa oikeat kontrollit, oikeassa paikassa ja oikeassa suhteessa riskiin. Kontrollien tulee toimia koko ajan ja niiden on oltava kustannustehokkaita. Myös kontrollien tehokkuutta tulee arvioida jatkuvasti. (Ahokas 2012, 18.) Jotta sisäisen valvonnan kontrolleilla voidaan kattaa oikeat kontrollit, tulee yrityksessä ymmärtää sen kannalta oleelliset väärinkäytösriskit.

Yrityksessä on oltava tiedostettuina minkäläisten väärinkäytösten kohteeksi se voi joutua. Lisäksi yrityksen tulee luoda selkeät toimintaperiaatteet ja huolehtia siitä, että kaikki työntekijät ovat tietoisia kuinka heidän tulee toimia. Työntekijöiden tietoisuutta lisätään koulutuksilla, joissa kerrotaan väärinkäytösriskeistä, kontroleista ja väärinkäytösepäilyjen raportointimenettelyistä. Jotta väärinkäytösepäilyistä voidaan raportoida, tulee yrityksen luoda kanava raportointia ja käsittelyä varten. Raportointikanavan kautta työntekijöille annetaan mahdollisuus ilmoittaa väärinkäytösepäilyistään ilman pelkoa siitä, että epäilyjen ilmoittaminen vaarantaisi ilmoittajan asemaa yrityksessä. Käsittelyprosessin tulee olla sensitiivinen, sillä osassa tapauksia epäilykset saattavat osoittautua aiheettomiksi. Yrityksen tulee myös varata riittävästi resursseja sisäiselle tarkastukselle, jonka olemassaololla on jo itsessään väärinkäytöksiä hillitsevä vaikutus. Tosin on muistettava, ettei sisäisen tarkastuksen ensisijaisena tehtävänä ole väärinkäytösten havaitseminen. (Ahokas 2012.)

3.5 Sisäiset väärinkäytösriskit

Sisäiset väärinkäytökset ovat yrityksen oman henkilöstön tekemiä väärinkäytöksiä ja merkittävimmät väärinkäytösriskit tulevat yrityksen sisäpuolelta. Väärinkäytöksiä tapahtuu yrityksen kaikilla tasoilla ja mahdollisuudet väärinkäytösten tekemiseen ovat paljolti riippuvaisia siitä, millainen asema henkilöllä on yrityksessä. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 22.) Sisäiset väärinkäytökset voidaan jakaa rikosoikeudellisen tunnusmerkistön täyttäviin tekoihin sekä tekoihin, joissa tunnusmerkistö ei täyty. Seuraavassa käydään läpi yleisimpiä yrityksessä esiintyviä rikosoikeudellisen tunnusmerkistön täyttäviä sisäisiä väärinkäytöksiä.

3.5.1 Näpistys ja varkaus

Suomen rikoslaki jakaa varkaudet kolmeen eri luokkaan; näpistyksiin, varkauksiin ja törkeisiin varkauksiin. Rikoslain 28:1 mukaan varkauteen syyllistyy henkilö, joka anastaa toisen hallusta irtainta omaisuutta. Jos varkaus on kokonaisuus huomioon ottaen vähäinen, se luetaan näpistykseksi.

Näpistys ja varkaus ovat hyvin yleisiä yrityksen sisäisiä väärinkäytöksiä. Yrityksen kanalta yksittäiset tapaukset eivät välttämättä ole taloudelliselta arvoltaan kovin suuria,

mutta kokonaisuus huomioon ottaen niistä koostuu vuositasolla huomattavia menetyksiä yksittäiselle yritykselle. Yrityksen sisäisten näpistysten ja varkauksien taustalla on yleensä motivoitunut tekijä, otollinen kohde sekä heikko valvonta. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 47.)

Näpistykset voivat pahimmillaan olla yrityksessä hiljaisesti hyväksyttyjä toimintatapoja, kuten toimistotarvikkeiden viemistä kotiin. Yleisimpiä näpistyksen tai varkauden kohteita ovat kuitenkin yrityksen myymät tai tuottamat tuotteet taikka yrityksen koneet.

3.5.2 Kavallus

Kavallukseksi määritellään teko, jossa tekijä anastaa hallussaan olevia varoja tai muuta omaisuutta. Kavallus on myös teko, jossa toimeksiannon perusteella tai muulla sellaisella tavalla tekijä on saanut haltuunsa varoja, joiden arvo on tilitettävä toiselle ja joita oikeudettomasti käytetään tai muulla sellaisella tavalla aiheutetaan tilitysvelvollisuuden täyttämättä jääminen sovittuna tai muuten edellytettynä aikana. (Rikoslaki 28:4)

Kavallus jaotellaan varkauden tavoin myös lievään ja törkeään tekomuotoon. Tunnuksmerkistön mukaisesti se voidaan toteuttaa kolmella tavalla ja tunnusmerkistön täyttyminen edellyttää tahallisuutta. Ensimmäinen kavalluksen muoto on esinekavallus. Esinekavalluksen kohteena ovat varat tai muu irtain omaisuus ja tällöin toisen omaisuutta tai varoja hallussaan pitävä henkilö ryhtyy sellaiseen toimenpiteeseen, jonka vaan omistaja voi tehdä. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 48.) Toinen kavalluksen muoto on niin sanottu löytötavaran kavallus tai tilanne, jossa joku on erehdyksessä saanut toiselle kuuluvaa omaisuutta haltuunsa. Erehdystilanne voi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun varoja siirtyy toiselle virheellisellä tilisiirrolla. Kolmas tapa on saatavan kavallus. Saatavan kavalluksen kohteena ovat varat, jotka eivät ole henkilön omia vaan jollekulle muulle kuuluvia ja ne on saatu haltuun sopimuksen perusteella. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 49.)

Kavallus on yksi yleisimmistä yrityksen sisäisistä väärinkäytöksistä ja saatavan kavallus on väärinkäytöksenä ehkä tavallisin. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 49.) Tyypillisiä kavallustapauksia ovat myös kassasta anastukset. Kassasta anastuksissa kavalluksen

tunnusmerkistö täyttyy kun varat on uskottu tekijän huostaan. Varat voivat olla käteistä rahaa tai kavallus voi tapahtua tilisiirtoina, jos tekijällä on käyttöoikeus yrityksen tileihin. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 50.)

3.5.3 Kirjanpitorikos

Rikoslain 30:9 käsittelee kirjanpitorikosta. Kirjanpitorikokseen voi syyllistyä monilla tavoin. Laissa kirjanpitorikoksen tekotavoiksi määritellään liiketapahtumien kirjaamisen tai tilinpäätöksen laatimisen laiminlyönti, väärrien tai harhaanjohtavien tietojen merkitseminen kirjanpitoon tai kirjanpitoaineiston hävittäminen, kätkeminen taikka vahingoittaminen. Kaikkien tekotapojen ei tarvitse toteutua yhtä aikaa mutta edellytetään, että jollakin tekotavoista vaikeutetaan oikean ja riittävän kuvan saamista kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 45.)

Kirjanpitorikokseen syylistymisen lisäksi kirjanpidon manipulointi tai sen jättäminen kokonaan tekemättä on yleinen toimenpide silloin, kun väärinkäytöksen tekijä pyrkii peittämään tekojaan sekä välttämään tekojensa seuraukset (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 43.). Kirjanpitoa on mahdollista manipuloida niin, ettei kirjanpitorikokseen viittaavaa voi havaita normaalin tarkastuksen yhteydessä. Tällöin väärinkäytöksiä voidaan paljastaa kirjanpidon huolellisella tarkastelulla, jolloin on mahdollista havaita tosiasioita vastaamattomien tositteiden sisällyttäminen kirjanpitoon. Tällaisia tositteita voivat olla esimerkiksi perusteettomat ostolaskut, joilla voidaan peitellä pimeää palkanmaksua. Tekaistuilla muistiotositteilla voidaan peitellä lahjontaa ja muihin kuluihin voidaan kirjata lahjuksia. Mikäli väärinkäytöksiä paljastuu kirjanpidon tarkastelulla, tulee pohtia ovatko väärinkäytösten peittelyyn käytetyt tositteet sellaisia, että ne toteuttavat samalla myös kirjanpitorikoksen tunnusmerkistön. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 46.)

3.5.4 Yrityssalaisuuden rikkominen ja väärinkäyttö

Rikoslain 30 luvussa säädetään yrityssalaisuuden rikkomisesta ja väärinkäytöstä. Tässä luvussa yrityssalaisuudella tarkoitetaan liike- tai ammattisalaisuutta taikka muuta vastaavaa elinkeinotoimintaa koskevaa tietoa, jonka elinkeinoharjoittaja pitää salassa ja tällaisen salaisuuden ilmaiseminen voisi aiheuttaa taloudellista vahinkoa. Taloudellisen va-

hingon kärsijän tulee olla elinkeinoharjoittaja tai hänelle tiedon uskonut toinen elinkeinoharjoittaja. (Rikoslaki 30:11) Yrityssalaisuuden rikkomisesta on kyse silloin, kun henkilö ilmaisee yrityssalaisuuden sellaiselle henkilölle, jolla ei ole siihen oikeutta tai henkilö käyttää oikeudettomasti haltuunsa saamaansa yrityssalaisuutta toimiessaan rikoslain 30 luvun 5 §:n määritellyssä asemassa. Yrityssalaisuuden rikkomisen tekijäpiiriä on rajattu ja rikoksen tunnusmerkistö (Rikoslaki 30:5) täyttyy kun tekijänä on henkilö, joka

- ollessaan toisen palveluksessa,
- toimiessaan yhteisön tai säätiön hallintoneuvoston tai hallituksen jäsenenä, toimitusjohtajana, tilintarkastajana tai selvitysmiehenä taikka niihin rinnastettavassa tehtävässä,
- suorittaessaan tehtävää toisen puolesta tai muuten luottamuksellisessa liikesuhteessa tai
- yrityksen saneerausmenettelyn yhteydessä ilmaisee yrityssalaisuuden tai oikeudettomasti käyttää sitä.

Rikoslain 30 luvun 6 §:ssä yrityssalaisuuden väärinkäyttö määritellään teoksi, jossa joku oikeudettomasti käyttää elinkeinotoiminnassa sellaista yrityssalaisuutta, jonka on rikossa laissa rangaistavaksi säädetyllä teolla saanut haltuunsa tai joka on rangaistavalla tavalla toiselle ilmaistu, taikka pyritään hankkimaan itselle tai toiselle taloudellista hyötyä paljastamalla laissa tarkoitettu yrityssalaisuus. Yrityssalaisuuden väärinkäytöksissä tekijä voi olla kuka tahansa, sillä tekijöitä ei ole rajattu lailla samalla tavoin kuin yrityssalaisuuden rikkomistapauksissa. Näin ollen yrityssalaisuuden väärinkäyttöön voi syyllistyä yrityksen oman henkilöstön ohella myös yrityksen sopimus- ja liikekumppanit. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 40.)

Yrityssalaisuuden rikkominen tai väärinkäyttö sisäisenä väärinkäytöksenä saattaa olla haasteellista havaita, sillä yrityssalaisuuden voi saada haltuunsa myös luvallisesti. Usein työntekijä saa työnsä kautta tietoonsa sellaista tietoa yrityksestä, joka voidaan katsoa yrityssalaisuuden alaiseksi, mikäli tieto joutuisi ulkopuolisen haltuun. Työntekijän saama tieto muuttuu ajan kuluessa ammattitaidoksi, joka jää hänen muistiinsa. Ammattitaidon ja yrityssalaisuuden välinen raja on häilyvä. Työntekijän muistissa kulkevaa tietoa ei pi-

detä yrityssalaisuutena toisin kuin työntekijän jollakin tavoin tallentamaa tietoa. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 38.)

3.5.5 Luottamusaseman väärinkäyttö

Rikoslain 36:5 säädetään luottamusaseman väärinkäytöstä. Luottamusaseman väärinkäytöksen tunnusmerkistön mukaisesti tekijän tulee olla henkilö, jonka tehtävänä on hoitaa toisen taloudellisia tai oikeudellisia asioita. Luottamuksellinen asema voi perustua lakiin, sopimukseen, määräykseen taikka muuhun oikeustoimeen, jonka perusteella henkilöllä on itsenäistä valtaa päättää sitovasti luottamusaseman myöntäneen puolesta sellaisista asioista, joilla on vaikutusta myöntäjän taloudellisiin tai oikeudellisiin etuihin. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 58.)

Luottamusaseman väärinkäyttö on rangaistavaa vain tahallisenä tekona ja tahallisuuden on ulotuttava kaikkiin teon tunnusmerkistötekijöihin. Rikoslain mukaan luottamusaseman väärinkäyttö voi tapahtua kahdella tavalla. Joko henkilö ryhtyy toimeen, johon hänellä ei ole oikeutta tai henkilö jättää joko kokonaan tai osaksi suorittamatta tehtävän, joka hänelle kuuluu. Lisäksi laki edellyttää, että toimesta tai sen suorittamatta jättämisestä aiheutuu vahinkoa sille, jonka asioita henkilö hoitaa. (Koivu, Ranta-aho & Vuoti 2010, 59.)

3.5.6 Lahjonta ja lahjuksen ottaminen

Rikoslain 30 luvun 7 § säätelee lahjontaa elinkeinotoiminnassa ja 8 § lahjuksen vastaanottamista elinkeinotoiminnassa. Rikoslaisissa lahjus määritellään oikeudettomaksi eduksi. Lahjonnassa yrityksen työntekijälle, omistajalle tai johdolle luvataan, tarjotaan tai annetaan oikeudetonta etua ja toiminnan tavoitteena on saada lahjuksen saaja suosimaan lahjuksen antajaa tai palkita suosimisesta. Lahjuksen vastaanottamisessa yrityksen työntekijä, omistaja tai johto pyytää, vastaanottaa tai hyväksyy lahjuksen suosiakseen lahjuksen antajaa tai jotakuta toista taikka ottaa lahjuksen palkkioksi suosimisesta. (Rikoslaki 30:7 – 30:8.)

Sisäisenä väärinkäytöksissä lahjuksen ottamisen vaikutukset näkyvät esimerkiksi huonompina sopimuksina tavarantoimittajien kanssa tai ylihintaisina ostoina. Mikäli tava-

rantoimittajan kanssa tehdään lahjusten ottamisen myötä todellisuutta huonompi sopimus, yritykselle voi tulla ylimääräisiä kuluja useiden vuosien ajan.

3.6 Sisäiset väärinkäytökset Suomessa

Sisäisistä väärinkäytöksistä yrityksille aiheutuvia kokonaiskuluja on lähes mahdotonta arvioida, sillä kaikki väärinkäytökset eivät tule koskaan ilmi. Eila Koivun (2006, 201.) mukaan on arvioitu, että joka organisaatiossa menetetään 2 – 5 % liikevaihdosta tai budjetin loppusummasta väärinkäytösten seurauksena. Suomessa on parin viime vuoden sisällä tehty kaksi tutkimusta, joista on saatu tuloksia koskien sisäisten väärinkäytösten yleisyyttä ja väärinkäytösten seurauksena syntyneiden vahinkojen määriä. Seuraavassa esitellään näiden kahden tutkimuksen tuloksia.

Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari tekivät vuonna 2012 Yritysten rikosturvallisuus 2012 -tutkimuksen. 18 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ilmoitti toteutuneesta sisäisen väärinkäytöksen riskistä viimeisen kolmen vuoden aikana. Tyypillisesti väärinkäytöstopaukset liittyivät yrityksen tiedon tai asiakasrekisterin luvattomaan kopiointiin tai liikesalaisuuksien luovutukseen ulkopuoliselle tai rahan tai tavarain varastamiseen. (Kauppakamari 2012, 18.) Tutkimuksen mukaan sisäisten väärinkäytösten mahdollisuus kasvaa yrityksen koon kasvaessa. 49 % yli 250 työntekijän yrityksistä oli joutunut sisäisen väärinkäytöksen kohteeksi. Eniten väärinkäytöksiä oli tapahtunut kaupan alalla, jossa 23 % yrityksistä ilmoitti tutkimuksessa sisäisistä väärinkäytöksistä viimeisen kolmen vuoden aikana. (Kauppakamari 2012, 19.)

Helsingin seudun kauppakamarin tutkimuksessa ”Taloustaantumien vaikutukset yritysten kilpailukykyyn vaikuttavaan rikollisuuteen 2010” neljäsosa (25 %) vastaajista ilmoitti, että yrityksessä oli tapahtunut tai oli epäilty tapahtuneen väärinkäytös viimeisen kahden vuoden aikana. Yli 150 työntekijän yrityksistä 50 %:ssa oli havaittu sisäisiä väärinkäytöksiä. Tyypillisimpiä väärinkäytöksiä olivat näpistykset ja omaisuuden anastamiset sekä omaisuuden luvaton käyttö. Näiden lisäksi yleisenä pidettiin väärin tiedon antamista taloudellisen edun saamiseksi. (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 18–19.)

Helsingin seudun kauppakamarin tutkimuksessa ilmeni, että 5,2 % vastaajista oli kärsinyt taloudellista vahinkoa sisäisten väärinkäytösten seurauksena yli 150 000 euroa viimeisen kahden vuoden aikana. Yhtä moni ilmoitti kokonaisvahingon olevan kokoluokaltaan 50 000 – 150 000 euroa ja 20 000 – 50 000 euroa. Suurimmat sisäisten väärinkäytösten kokonaissummat olivat tukku- ja vähittäiskaupan yrityksissä, joista 10 % ilmoitti kokonaisvahingon olevan yli 150 000 euroa. (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 21.)

Vuoden 2010 tutkimus havainnollistaa hyvin sen seikan, että sisäisistä väärinkäytöksistä aiheutuvia kustannuksia voidaan pitää merkittävinä verrattuna muiden rikosten aiheuttamiin kustannuksiin. Omaisuusrikoksista aiheutuvia kuluja pidetään yleisesti ottaen suurimpina kuluina, mutta sisäisistä väärinkäytöksistä aiheutuvia kuluja voidaan pitää huomattavina kaikissa vahinkokategorioissa. Esimerkkinä yli 150 000 euron vahingoissa sisäisten väärinkäytösten osuus oli 5,2 % ja omaisuusrikoksissa 5,9 %. 50 000 – 150 000 euron vahingoissa väärinkäytösten osuus oli 5,2 %, kun taas omaisuusrikosten osuus oli 2,8 % ja maineeseen, toimintaan tai kilpailukykyyn vaikuttavissa rikoksissa osuus oli 4,9 %. Sisäisten väärinkäytösten osalta tulee myös huomioida, että rikoksesta aiheutuva vahinko on moninkertainen rikoksessa menetettyyn omaisuuteen nähden ja näin ollen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yritystoiminnan tulokseen. (Helsingin seudun kauppakamari 2010, 21–22.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään tutkimuksen tavoitteeseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimusaihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja sen tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen on joustavaa ja tutkimussuunnitelman muutokset ovat mahdollisia olosuhteiden muuttuessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161–165.)

Opinnäytetyössä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppinä käytetään praktista toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on luonteeltaan yhteisöllistä ja sen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa ja sen jäsenten ymmärrystä toiminnasta (Teatterikorkeakoulu 2010.). Toimintatutkimuksen kohde voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista tutkimukselle on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä asiantilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä eri tavoin. (Kuula 1999, 11.) Carr & Kemmisin mukaan toimintatutkimuksen kaksi keskeistä tavoitetta ovat kehittäminen ja vaikuttaminen. Tutkimuksella pyritään vaikuttamaan käytännön toimintojen kehittymiseen, toimintojen ymmärryskyvyn lisäämiseen osallistujien kannalta sekä itse toimintatilanteen kehittymiseen. (Suojanen 1992, 36.)

Praktinen toimintatutkimus käynnistyy yleensä työyhteisön jäsenten tai jäsenen aloitteesta. Praktisen toimintatutkimuksen voi rinnastaa oman työn tutkimiseen sekä tietoi- seen oman toiminnan tarkasteluun ja arviointiin eli reflektointiin. Praktinen toimintatutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden kehittää omaa työtään paikallisella tasolla sekä mahdollisuuden vaikuttaa koko työyhteisön toimintojen kehittämiseen. Toiminnan kehittämisen lisäksi tutkimuksella voidaan tarkastella myös toimintaa ohjaavia periaatteita ja arvoja. (Teatterikorkeakoulu 2010.)

Valitsin toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla tutkija pystyy kehittämään ja vaikuttamaan asiantiloihin tutkimuksensa avulla. Praktinen toimintatutkimus tutkimustyyppinä antaa minulle tutkijana mahdollisuuden kehittyä omassa työssäni laajentamalla ja syventämällä omaa osaamistani. Tällöin tutkimuksen ja käytännön soveltamisen välille ei synny liian suurta kuilua ja tutkimuksen tuloksella on mahdollisuus vaikuttaa jopa koko yrityksen toimintojen kehittämiseen sisäisen valvonnan näkökulmasta.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan perehtymällä sisäistä valvontaa ja väärinkäytöksiä koskevaan kirjallisuuteen sekä aiheista tehtyjen tutkimusten tuloksiin. Näiden perusteella aloitettiin tutkimuksen teorian kokoaminen. Teorian kokoaminen laajensi tutkijan näkökulmaa sisäiseen valvontaan ja auttoi ymmärtämään sen prosessiluonnetta. Väärinkäytöksiin liittyvän teorian kautta tutkija havaitsi kuinka taloudellisesti merkittäviä asioita sisäiset väärinkäytökset yrityksille ovat. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia työkalu sisäisen valvonnan kehittämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi lähdettiin rakentamaan työkalua eli sisäisen valvonnan itsearviointilomaketta. Itsearviointilomakkeen pohjana käytettiin kansainvälistä sisäisen valvonnan viitekehystä COSO-mallia. COSO-malli sopii itsearviointilomakkeen pohjaksi muita tunnettuja viitekehyksiä paremmin, sillä se suuntautuu kokonaisuudessaan sisäiseen valvontaan koko organisaation näkökulmasta. Toisaalta tuli myös huomioida, että COSO-malli on yleispätevä viitekehys sisäisen valvonnan toteuttamiseen ja siksi sitä tulee muokata ja seuloa kullekin yritykselle ja tilanteelle sopivaksi.

Arviointilomake jakaantuu COSO-mallin mukaisesti viiteen osa-alueeseen, joita ovat valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta ja valvonta. Jokaisesta osa-alueesta kuvataan ensin lyhyesti, mitä se tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Osa-alueet pitävät sisällään yhteensä 50 väittämää sekä väittämiin liittyviä asiasanoja, joiden tarkoituksena on varmistaa vastaajan ymmärrys mistä väittämässä on kysymys. Väittämiin vastataan asteikolla 1-7, jossa 1 = ei arvioitavissa, 2 = täysin eri mieltä, 3 = lähes täysin eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = lähes täysin samaa mieltä ja 7 = täysin samaa mieltä. Kolmessa osa-

alueessa on lisätietoja kohta, jonka tarkoituksena on antaa vastaajalle mahdollisuus tehdä lisäselvitystä tarpeelliseksi katsomastaan väittämästä. Kolmessa kohdassa on esitetty tarkentavat kysymykset vastaajan omien havaintojen huomioimiseksi. Itsearviointilomake suunniteltiin siten, että sen pohjalta voi luoda helposti Internetin avulla tehtävän sähköisen arviointilomakkeen. Tarkoituksena on, että itsearviointi suoritettaisiin sähköisenä arviointina, jolloin saadaan tarpeelliset vastaukset myös eri paikkakunnilla sijaitsevilta yksiköiden edustajilta. Sähköisesti tehty arviointi helpottaa myös tiedon käsitteilyä ja analysointia. Arviointilomakkeeseen vastataan anonyymisti, mutta tulevien jatkoarviointien ja -toimenpiteiden takia vastaajan tulee ilmoittaa missä organisaation yksikössä hän työskentelee.

Ensimmäinen osa-alue käsittelee valvontaympäristöä. Väittämät on jaoteltu kahteen alaotsikkoon, jotka ovat johtamistapa ja organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön organisointi ja kehittäminen. Väittämiä on yhteensä 14 ja osa-alueen lopussa on mahdollisuus lisätietojen antamiseen. Johtamistapa ja organisaatiokulttuuriin liittyvien väittämien avulla pyritään selvittämään vastaajien ymmärrys yrityksen toimintatavoista ja arvoista. Henkilöstön organisoinnin ja kehittämisen väittämillä pyritään varmistamaan, että työntekijöiden vastuut, velvollisuudet ja valtuudet on kohdennettu oikein ja työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan.

Toinen osa-alue käsittelee riskienhallintaa. Riskienhallinnan väittämät liittyvät riskien tunnistamiseen ja arviointiin. Tässä yhteydessä käytettyä riskienhallinnan termiä ei tule sekoittaa yrityksen yleiseen riskienhallintapolitiikkaan, joka käsittää paljon muutakin kuin toiminnan tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamisen. Osa-alueeseen kuuluu seitsemän väittämää ja yksi avoin kysymys, jossa tiedustellaan vastaajan työyksikön näkökulmasta katsottuna kolmea suurinta väärinkäytösriskiä. Osa-alueen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen tavoitteiden toteuttamista uhkaavat riskit on tunnistettu sekä saada lisätietoa vastaajilta mikäli heistä tuntuu joidenkin riskitekijöiden jääneen huomioimatta aikaisemmin.

Kolmas osa-alue käsittelee tietoa ja tiedonvälitystä. Väittämiä on yhdeksän kappaletta ja yksi avoin kysymys, jossa tiedustellaan missä vastaajan mielestä on eniten kehitettävää tiedonvälityksen ja raportoinnin näkökulmasta. Väittämillä pyritään saamaan selville

mahdolliset puutteet yrityksen tiedonvälityksessä ja raportoinnissa. Neljännessä osa-alueessa käydään läpi väittämiä liittyen valvontatoimenpiteisiin. Väittämiä on yhteensä kahdeksan kappaletta ja lopuksi vastaajalla on mahdollista antaa lisätietoja. Tarkoituksena on selvittää henkilöstön ymmärrys valvontatoimenpiteistä sekä niiden toimivuudesta yrityksessä.

Viides ja viimeinen osa käsittelee seuranta- ja valvontaa. Tähän osa-alueeseen kuuluu yhdeksän väittämää, jolla arvioidaan sisäisen valvonnan tehokkuutta. Lisäksi osa-alueeseen kuuluu lisätietoja -kohta sekä yksi avoin kysymys, jolla pyritään saamaan tietoa vastaajan havaitsemista puutteista tietyssä työyksikön toiminnossa. Osa-alueen väittämien tarkoituksena on antaa tietoa yrityksen seurannan tasosta ja tuoda esiin kehittämistä vaativia asioita.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli laatia yritykselle työkalu väärinkäytöksiä torjuvan sisäisen valvonnan kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksena laadittiin sisäisen valvonnan itsearviointilomake vähittäiskaupan alalla toimivalle yritykselle.

Arviointilomakkeen tarkoituksena on yrityksen sisäisen valvonnan toiminnan arviointi yrityksen sisältä käsin. Itsearviointi auttaa hyvän valvontaympäristön luomisessa ja se sitouttaa yritystä valvontaympäristön kehittämiseen. Kehittämisen tavoitteena on yrityksen kannalta tehokas sisäinen valvonta, jonka avulla yritys pystyy saavuttamaan toiminnalleen asetetut tavoitteet sekä kykenee torjumaan siihen kohdistuvia väärinkäytösriskejä. Itsearviointilomaketta voidaan käyttää myös toistuvasti osana sisäisen valvonnan toimivuuden seuranta- ja valvontatoimenpiteitä. Sisäistä valvontaa tulee arvioida säännöllisesti, sillä sisäinen valvonta muuttuu kaiken aikaa olosuhteiden ja ympäristön vaikutuksesta.

Itsearvioinnin tekeminen lomakkeen avulla mahdollistaa arvioinnin teettämisen suurelle joukolle kerralla ja arviointi on mahdollista tehdä anonymisti. Lomakearvioinnissa tulee antaa vastaajalle mahdollisuus kirjoittaa lisätietoja aiheesta, koska tarkentavien kysymysten esittäminen jälkikäteen ei ole mahdollista. Itsearvioinnin tuloksena saadaan tietoa siitä, toimivatko yrityksen kontrollit tarkoituksenmukaisesti. Tuloksista voidaan

johtaa jatkoarvointikohteita ja niiden toteuttamistapoja. Itsearviointin toteuttaminen tulee suorittaa yrityksen eri toiminnoissa ja yksiköissä samanaikaisesti, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. Itsearviointia ei sovi tilanteisiin, joissa on paljon muutosta tai epävarmuutta. Itsearviointi antaa henkilöstölle mahdollisuuden olla vaikuttamassa sisäiseen valvontaan ja sen avulla voidaan vahvistaa heidän sitouttamistaan valvontatoimenpiteiden toteuttamiseen ja seurantaan. Tutkimuksen tuloksena laadittu työkalu eli itsearviointilomake on opinnäytetyön liitteenä.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli havainnollistaa yritykselle miten se voi kehittää omaa sisäistä valvontaansa ja torjua sen avulla väärinkäytöksiä. Sisäinen valvonta on sarja vaihteittaisia toimenpiteitä, jotka vaikuttavat yrityksen tavoitteelliseen toimintaan.

Yrityksen johdolla on merkittävä rooli sisäisen valvonnan järjestämisessä sen onnistumisen ja tehokkuuden kannalta, mutta tärkein rooli sisäisen valvonnan toteuttamisessa on yrityksen henkilöstöllä. Sisäistä valvontaa voidaan pitää tehokkaana silloin, kun se on kohdistettu oikein ja se toimii. Tehokkuutta tulee arvioida säännöllisesti, sillä yrityksissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat sisäisen valvonnan tasoon. Arviointi voidaan suorittaa itsearviointina tai ulkopuolisen kuten sisäisen tarkastajan tai tilintarkastajan toimesta. COSO-mallin avulla yritys voi lähteä rakentamaan sisäistä valvontaansa ja saada työkalut tehokkaan sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Tehokkaalla sisäisellä valvonnalla ennaltaehkäistään ja havaitaan väärinkäytöksiä, joita voi tapahtua sekä yrityksen sisäisinä että ulkoisina väärinkäytöksinä. Sisäiset väärinkäytökset ovat yrityksen kannalta merkittävimpiä ja niiden aiheuttamat tappiot saattavat nousta vuositasolla huomattaviksi. Tavallisimpia sisäisiä väärinkäytöksiä ovat näpistyksen ja kavallukset. Väärinkäytöksiä tehdään yrityksen kaikilla tasoilla, mutta yhä enenevässä määrin myös yrityksen johtoportaassa. Yleisimpänä syynä väärinkäytösten tekemiselle pidetään tekijän taloudellista ahdinkoa. Yrityksen onkin suositeltavaa järjestää väärinkäytösepäilyistä ilmoittamiselle anonyymi kanava, jota voivat käyttää yrityksen henkilökunta sekä mahdollisesti sidosryhmät. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan jopa yli 40 %:a väärinkäytöksistä tulee ilmi vihjeiden seurauksena.

Opinnäytetyön idea lähti kiinnostuksestani yrityksissä tapahtuviin sisäisiin väärinkäytöksiin. Sisäisistä väärinkäytöksistä ei hirveästi puhuta julkisesti ja yleiseen tietouteen nousevat vain suuremman luokan väärinkäytökset, joita käsitellään oikeudessa. Muuten väärinkäytökset pysyvät pitkälti yrityksen sisäisenä tietona eikä niitä aina ilmoiteta edes poliisille. Olinkin kiinnostunut selvittämään millaisia väärinkäytöksiä yritykset kohtaavat, ketkä niitä tekevät ja miksi niitä tehdään. Lisäksi kiinnosti tietää millä keinoin yritys voi torjua väärinkäytöksiä.

Omien kokemusteni pohjalta yleisimpiä väärinkäytöksiä ovat näpistykset ja kavallukset. Nämä samat väärinkäytösten muodot nousivat esiin myös opinnäytetyön teoriassa yleisimpinä väärinkäytöksinä. Lisäksi yhtäläisyytenä pidän taloudellisia ongelmia suurimpina syinä väärinkäytösten tekemiseen. Myös peli- ja päihdeongelmat sekä silkka ymmärtämättömyys ovat syitä väärinkäytöksiin. Mielestäni sisäisellä valvonnalla on suuri merkitys väärinkäytösten torjunnassa. Väärinkäytösten riski pienenee, kun yrityksen henkilöstö tietää yrityksen toimintatavat, löytää oikeaa tietoa sitä tarvitessaan ja ymmärtää väärinkäytösten tekemisestä johtuvat seuraukset. Lisäksi edellytyksenä on henkilöstön ymmärrys siitä, mistä sisäisessä valvonnassa on kyse ja mikä on heidän roolinsa valvonnan toiminnan kannalta. Tästä voi mielestäni vetää suoran yhteyden yrityksen johtoon. Huolehtimalla henkilöstön koulutuksesta sekä tietoisuuden lisäämisestä yrityksen johdolla on mahdollisuus luoda sisäistä valvontaa tukeva organisaatiokulttuuri ja saavuttaa yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritykselle työkalu väärinkäytöksiä ehkäisevän sisäisen valvonnan kehittämiseen ja tutkimuksen tuloksena laadittiin sisäisen valvonnan työkaluksi itsearviointilomake sisäisen valvonnan kehittämistä varten. Työkalun rakentamisen apuna käytettiin teorial tietoa sisäisestä valvonnasta ja väärinkäytöksistä sekä lomakkeen pohjana toimi kansainvälinen sisäisen valvonnan viitekehys COSO-malli. Tutkimuksen tuloksena laadittua itsearviointilomaketta voidaan hyödyntää lähes suoraan yrityksessä, jota tutkija on käyttänyt työkalun rakentamisessa kohdeyrityksenä. Muiden yritysten kannalta arviointilomakkeesta voidaan ottaa mallia itsearvioinnin suunnittelussa. Tällöin yrityksen tulee huomioida oman toimialansa ja toimintaympäristönsä tarpeet arviointilomakkeen muokkaamisessa sekä olennaisten riskien tunnistaminen yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä selvitettiin miten voidaan kehittää yrityksen sisäistä valvontaa ja torjua sen avulla väärinkäytöksiä. Tutkimuksen perustana käytettiin sisäisen valvonnan viitekehystä COSO-mallia. COSO-mallia alettiin päivittää vuonna 2011 vastaamaan nykypäivän tarpeisiin ja uusi COSO-malli otetaan käyttöön toukokuussa 2013. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi sisäisen valvonnan kehitys väärinkäytösten näkökulmasta

vertailemalla vuoden 1992 ja vuoden 2013 COSO-malleja. Lisäksi tästä opinnäytetyöstä voi johtaa jatkotutkimuksen teettämällä yrityksessä sisäisen valvonnan itsearviointi ja analysoimalla arvioinnin tuloksia ja merkitystä yrityksen sisäisen valvonnan toimivuuden ja kehittämistarpeiden kannalta.

5.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkastellaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä tutkimuksessa on luvattu ja reliabiliteetilla taas tutkimustulosten toistettavuutta. Kumpikin käsite soveltuu huonosti kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat lähinnä sen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida jollakin tavoin. Toimintatutkimuksessa validiteetin sijaan voidaan käyttää validoinnin käsitettä. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehittyy vähitellen. Toimintatutkimuksen arvioinnin pohjana voidaan käyttää viittä periaatetta, jotka voivat limittyä keskenään. Nämä viisi periaatetta ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149.)

Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan toimintatutkimuksen tulee sijoittua tiettyyn historialliseen ja ideologiseen yhteyteen. Toiminnan kehittymistä voidaan tarkastella joko makrotason laajana yhteiskunnallisen ilmiönä tai mikrotason sosiaalisen yhteisön toiminnan historiana esimerkiksi työyhteisön tasolla. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149.) Historiallisen jatkuvuuden mukaisesti opinnäytetyössä kartoitettiin yrityksen mahdollisuuksia kehittää toimintaansa nykytilanteesta kohti tulevaisuuden tehokkaampaa sisäistä valvontaa. Kehittäminen tarvitsee aina menneen ja nykyhetken tiedostamista, jotta kehitystarpeet kyetään havaitsemaan.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan oman roolin tarkastelua tutkimuksen edetessä. Tutkijan henkilökohtainen osaaminen ja ymmärrys lisääntyvät tutkimuksen edetessä. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149.) Opinnäytetyössä kuvataan tutkimuksen tausta ja tavoite sekä perehdytään aiheen lähdeaineistoihin. Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli jälkikäteen ajateltuna lähtökohtaan kohtalaisen kapea-alainen katsantokanta sisäiseen val-

vontaan. Lähdeaineistoon tutustuminen, teoriaosuuden kasaaminen ja tutkimuksen tuotoksen laatiminen laajensivat tutkijan ymmärrystä sisäisen valvonnan prosessiluonteesta ja antoivat tutkijalle uusia näkökulmia, joiden avulla on mahdollista kehittää työyhteisön toimintaa. Tutkimuksen dialektisuus voi näkyä eri näkökulmien ja tulkintojen esittämisenä. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin tutkijan omaa hiljaista tietoa ja lähdekirjallisuudesta saatua tietoperustaa. Niiden avulla tutkija rakensi oman tulkintansa kaupan alan yritykselle sopivasta sisäisen valvonnan itsearviointilomakkeesta.

Toimintatutkimuksen toimivuutta arvioidaan tutkimuksen hyötyjen ja käytännön vaikutusten kannalta. Opinnäytetyön aikana tutkijalle syntyi kehitysehdotuksia oman työyhteisönsä sisäisen valvonnan tehokkuuden parantamiseksi. Tutkijan ehdotuksesta yrityksessä otetaan kuluvan kevään aikana käyttöön anonyymi ilmoituskanava väärinkäytösepäilyjen ilmoittamista varten. Tutkija on myös laatinut väärinkäytösepäilyjen ilmoittamiseen tarkoitetun lomakepohjan sekä hahmotellut käytännöt ilmoitusten vastaanottamisesta ja käsittelystä. Lisäksi tutkimuksen tuotoksena laaditulla itsearviointilomakkeella voidaan nähdä olevan vaikutusta sisäisen valvonnan kehitystyölle käytännön yritystoiminnassa. Edellä kerrottu liittyy myös tutkimuksen havahduttavuuteen. Toimintatutkimuksen havahduttavuus ilmenee siten, että tutkimuksen on rohkaistava ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Tässä tutkimuksessa tutkijan sai havahtumaan useampi asia, joista tärkeimpänä on pidettävä sisäisen valvonnan merkityksen ymmärtämistä yrityksen kannalta. Sisäinen valvonta ei ole pelkästään keino ennaltaehkäistä ja havainnoida väärinkäytöksiä vaan se koko yrityksen yhteisen tavoitteen toteuttamisen väline.

Tutkimus sisältää kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan teoriaosuuden, jonka avulla tarkastellaan tutkimuksen tavoitetta ja laadittiin tutkimuksen tuotos. Kirjallisen aineiston arvioimiseksi ja luotettavuuden perustaksi on hyvä arvioida kirjoittajan tunnettuutta ja arvovaltaa, lähteen ikää sekä lähteen uskottavuutta. Kirjoittajalla voidaan olettaa olevan arvovaltaa silloin, kun kirjoittajan nimi toistuu sekä julkaisujen tekijänä että muiden kirjoittajien lähdeviitteissä. Lähteen iän tulisi olla mahdollisimman tuoretta, sillä katsotaan aiemman tiedon kumuloituvan uudempaan. Lähteen uskottavuuden kannalta tulee huolehtia siitä, että aineiston on julkaissut arvovaltainen kustantaja ja aineisto on läpäissyt asiatarastuksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 105–106.) Tutkimuksen teo-

riaosuudessa käytetyn kirjallisten aineistojen kirjoittajia voidaan pitää sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen spesialisteina Suomessa. Käytetty kirjallinen aineisto on pääosiltaan enintään muutaman vuoden vanhaa.

5.3 Oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyöprosessin myötä olen saanut paljon uutta tietoa sisäisestä valvonnasta ja väärinkäytöksistä ja oman oppimisen avulla olen saanut kehitysideoita myös omaan työhöni. Opinnäytetyön tekeminen alkoi kirjallisen lähdemateriaalin etsinnällä. Nopeasti huomasin, että sisäisestä valvonnasta on kirjoitettu vain muutama suomenkielinen teos ja väärinkäytöksiä käsitteleviä teoksia vain yksi. Tämä vahvisti tunnetta, että olin valinnut oikean aihealueen opinnäytetyölleni, mutta asetti samalla haasteita lähdemateriaalin monipuolisuudelle. Ulkomaalaisia teoksia sisäisestä valvonnasta olisi löytynyt, mutta niitä ei käytetty lähdemateriaalina tässä opinnäytetyössä, sillä esimerkiksi Yhdysvalloissa lainsäädäntö vaikuttaa huomattavasti enemmän sisäisen valvonnan järjestämiseen toisin kuin Suomessa. Huolimatta suomalaisen lähdekirjallisuuden vähäisyydestä olisi mielenkiintoista tietoa ollut käytettäväksi enemmänkin, mikäli työn raja-alue olisi antanut myöten. Kaikkea kiinnostavaa tietoa ei voinut ottaa mukaan tähän tutkimukseen, mutta oman oppimisen näkökulmasta tietoa ei kai koskaan voi olla liikaa.

Tutkimuksen tuloksena laaditun työkalun, sisäisen valvonnan itsearviointilomakkeen tekeminen hahmotti minulle lopullisesti sisäisen valvonnan laajuuden ja sen antamat mahdollisuudet yrityksen näkökulmasta. Sisäinen valvonta ei ole vain keino torjua väärinkäytöksiä, vaan se on koko yrityksen läpi kulkevia toimenpiteitä, jonka tarkoituksena on yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi sisäinen valvonta on taustatekijänä yrityksen arvoajattelussa sekä vahvistaa eettisten periaatteiden noudattamista yrityksessä. Myös väärinkäytösriskien tutkiminen nosti esiin havahduttavia lukuja väärinkäytösten aiheuttamista tappioista sekä niiden yleisyydestä yritysmaailmassa.

Jälkikäteen ajateltuna olisin tehnyt myös joitakin asioita toisin. Opinnäytetyöprosessin sujuvuuden kannalta tutkimuksen tavoitteen määrittely ja tutkimusmenetelmän valinta olisi kannattanut määritellä lopulliseen muotoonsa heti prosessin alussa. Toisaalta tällöin tutkimuksesta olisi todennäköisesti muotoutunut erilainen, sillä tutkimussuunni-

telman muuttuminen prosessin aikana antoi uutta näkökulmaa aiheen tarkastelulle. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen oppimisprosessi, jonka aikana laajensin omaa osaamistani niin tutkijana kuin työntekijänäkin. Lisäksi sain opinnäytetyön aikana kehitysideoita omaa työyhteisöäni koskien ja yrityksen arvot saivat uutta merkitystä, kun ajattelee niitä sisäisen valvonnan näkökulmasta. Aiheen valintaa voidaan siis pitää onnistuneena ja voin yhtyä Augustinuksen (354-430) sanoihin ”Oppimisessa on vapaa uteliaisuus tehokkaampaa kuin hirveä pakko”.

Lähteet

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Ahokas, N. 2013. Väärinkäytösriskit hallintaan. Balanssi. 1/2013. 61–63.

Ahokas, N. 2009. Code of Conduct. 18.4.2009. Sisäinen valvonta ja SOX. Luettavissa: <http://www.codeofconduct.fi/sisainen-valvonta-ja-sox2/> . Luettu 17.1.2013

Ahokas, N. 2011. Code of Conduct. 12.12.2011 Mitä eroa on sisäisellä valvonnalla ja sisäisellä tarkastuksella? Luettavissa: <http://www.codeofconduct.fi/mita-eroa-on-sisaisella-valvonnalla-ja-sisaisella-tarkastuksella/>. Luettu 2.1.2013.

Ahokas, N. 2012. Code of Conduct. 12.1.2012. Tulevaisuuden näkökulmia sisäiseen valvontaan. Luettavissa: <http://www.codeofconduct.fi/tulevaisuuden-nakokulmia-sisaiseen-valvontaan/>. Luettu 9.3.2013.

Ahokas, N. 2012 Code of Conduct. 8.8.2012. Kuusi keinoa väärinkäytösriskin hallintaan. Luettavissa: <http://www.codeofconduct.fi/keinoja-vaarinkaytosriskin-hallintaan/>. Luettu 13.3.2013.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). 2013. 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. Luettavissa: <http://www.acfe.com/rtn.aspx>. Luettu 3.3.2013.

Balanssi 2013. Väärinkäytösriskit hallintaan. Numero 1/2013, s.61–63.

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Luettavissa: www.coso.org. Luettu 12.4.2012.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja tutkimustavat. Hansaprint Direct Oy. Helsinki.

Helsingin seudun kauppakamari 2010. Taloustaantumän vaikutukset yritysten kilpailukykyyn vaikuttavaan rikollisuuteen 2010. Luettavissa: http://www.helsinki.chamber.fi/files/4059/Taloustaantumän_vaiikutukset_yritysríkollisuuteen_2010.pdf. Luettu 6.3.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. 2006. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2004. Tilastolliset menetelmät. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari 2012. Yritysten rikosturvallisuus 2012: Riskit ja niiden hallinta. Luettavissa http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yritysten_rikosturvallisuus_2012-.pdf. Luettu 3.3.2012.

KHT-Media 2008. Tilintarkastusalan standardit ja suositukset 2008. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Koivu, E., Ranta-aho, M. & Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan. Tietosanoma Oy. Tallinna.

KPMG 2013. Luettavissa: <http://www.kpmg.com/FI/fi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 1.4.2013.

KPMG 2005. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita Prima Oy. Helsinki.

KPMG 2011. Yritysjohdo tekee yhä enemmän väärinkäytöksiä (15.6.2011). Luettavissa: <http://www.kpmg.com/fi/fi/ajankohtaista/uutisia-ja->

julkaisuja/lehdistotiedotteet/sivut/kpmg-yritysjohdo-tekee-yha-enemm%C3%A4n-vaarinkaytoksia.aspx. Luettu 6.3.2013.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Rikoslaki 19.12.1889/39

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy. Loimaa.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Teatterikorkeakoulu 2010. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Kriittinen toimintatutkimus. Luettavissa:
<http://www.xip.fi/tutkija/0404.htm>. Luettu 31.3.2013.

Liitteet

Liite 1. Sisäisen valvonnan itsearviointilomake

SISÄISEN VALVONNAN ITSEARVIOINTILOMAKE

Itsearviointin tarkoituksena on saada tietoa organisaation sisäisen valvonnan tasosta ja kontrollien toimivuudesta. Arviointi tehdään anonymisti. Vastaajan tulee rastittaa, millä organisaation alueella hän työskentelee mahdollisten jatkoarviointien kohdistamiseksi.

☐ Hallinto ☐ Yksikkö 1 ☐ Yksikkö 2

Arviointiasteikko

1 = Ei arvioitavissa

2 = Täysin eri mieltä

3 = Lähes täysin eri mieltä

4 = Jokseenkin eri mieltä

5 = Jokseenkin samaa mieltä

6 = Lähes täysin samaa mieltä

7 = Täysin samaa mieltä

1. VALVONTAYMPÄRISTÖ

Valvontaympäristö tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa johtamistapaa ja organisaatiokulttuuria. Valvontaympäristö luo pohjan kaikille muille sisäisen valvonnan osatekijöille ja se pitää sisällään rehellisyyden periaatteen, eettiset arvot, hyvän hallintotavan, organisaatorakenteen sekä henkilöstön pätevyyden.

	Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri	Asiasanat	1	2	3	4	5	6	7
1.	Yrityksen johdon toimintatavat ovat yrityksen kehittämistä ja tuloksellisuutta tukevia	Toimintatapojen vastaavuus strategiaan							
2.	Organisaatiokulttuuri kannustaa rehellisyyteen	Henkilöstöpolitiikka, käytännön menettelyt							
3.	Tiedän yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet	Johdon tavoitteiden määrittely, tiedotus							
4.	Yrityksen toimintatavat tiedottaa tavoitteistaan ovat riittävät	Tiedotus, yrityksen johdon teot							
5.	Yrityksen arvot on selkeästi määritelty	Saatavuus, tiedotus, arvojohtaminen							
6.	Yrityksen eettiset periaatteet vastaavat yrityksen arvoja	Hyvä liiketapa, salassapito, lahjonta, lait ja säädökset							

7.	Työskentelen eettisten periaatteiden mukaisesti	Käytännön menettelyt, rehellisyys							
	Henkilöstön organisointi ja kehittäminen	Asiasanat	1	2	3	4	5	6	7
8.	Työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet on organisaatiossa määritelty selkeästi	Yhdenmukaisuus tavoitteisiin							
9.	Tiedän omat vastuuni ja velvollisuuteni työntekijänä	Työnkuvat, ymmärrys							
10.	Valtuudet ovat asiaankuuluvilla henkilöillä	Valtuutusmenettely, toimintaohjeet, hyväksymismenettelyt							
11.	Työntekijät ovat tietoisia mitä heiltä odotetaan ja motivoituneita täyttämään odotukset	Tavoitteet, palkitseminen, työtyytyväisyys							
12.	Henkilöstöllä on tarvittavat tiedot, taidot ja työkalut kehittää omaa toimintaansa	Henkilöstön pätevyys, koulutus							
13.	Ymmärrän mitä sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan	Yhteiset tavoitteet, päivittäiset toimenpiteet, kontrollit							
14.	Tunnen tarvitsevani lisää tietoa sisäisestä valvonnasta	Koulutus, ohjeistus, tiedotus							
Lisätietoja:									

2. RISKIENHALLINTA

Riskienhallinta tarkoittaa yrityksen sellaisten riskien tunnistamista ja analysointia, jotka uhkaavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen toiminnalliset tavoitteet tulee asettaa ennen riskien tunnistamista. Kun toimintaa uhkaavat riskit on tunnistettu, suoritetaan riskien analysointi.

Analysoimalla selvitetään riskien merkittävyys, riskien toteutumisen todennäköisyys ja riskien hallintakeinojen arviointi.

	Riskien tunnistaminen ja arviointi	Asiasanat	1	2	3	4	5	6	7
15.	Yritys on tietoinen sitä kohtaavista riskeistä	Sisäiset ja ulkoiset riskit							
16.	Yrityksen tavoitteiden saavuttamista mahdollisesti uhkaavat riskit on tunnistettu	Yritystä uhkaavat esteet ja ongelmat							
17.	Riskejä on tunnistettu kattavasti	Tavarat, palvelut, informaatio, yhteistyökumppanit							
18.	Yrityksen kaikki tasot on huomioitu riskien tunnistamisen yhteydessä	Eri toiminnot/yksiköt							
19.	Yrityksen riskienhallintaprosessit on dokumentoitu osana johtamisjärjestelmää	Organisaation riskienhallintaprosessi, johtamisjärjestelmä							
20.	Tiedän oman työyksikköni kannalta merkittävimmät riskit	Merkittävä riski vrt. ei merkittävää riskiä							
21.	Riskien hallintakeinot on dokumentoitu	Metodit, ohjeet, tiedotus							

22. Luettele mielestäsi kolme suurinta väärinkäytösriskiä oman työyksikkösi näkökulmasta?**3. TIETO JA TIEDONVÄLITYS**

Yrityksessä henkilöstöllä on oltava käytössään olennainen ja ajantasainen tieto yrityksen toiminnan kannalta. Tiedon tulee olla raportoituna ajoissa ja oikeassa muodossa. Tietoa tarvitaan yrityksen kaikilla tasoilla ja tiedonvälityksen on suuntauduttava ylhäältä alas, organisaation läpi ja alhaalta ylös.

	Tiedonvälitys ja raportointi	Asiasanat	1	2	3	4	5	6	7
23.	Saan helposti työni suorittamisen kannalta olennaiset tiedot	Intra, Raportointi, Johtoryhmä, tiedotustilaisuudet							
24.	Saatavilla oleva tieto on ajantasaista	Tiedonvälitys, päivittäminen							
25.	Tieto liikkuu laajasti yrityksen kaikilla tasoilla	Ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain							
26.	Tieto välittyy oikealle henkilölle	Tietojärjestelmät, kohdistus, työnkuvat							
27.	Yrityksellä on tarvittava kanava väärinkäytösepäilyjen raportoinnille	Vihje, sisäinen tai ulkoinen väärinkäytös							
28.	Haluan raportoida mahdollisista väärinkäytösepäilyistä anonyymisti	Sähköinen ilmoitus							
29.	Yrityksellä on tarvittavat ulkoisen tiedottamisen kanavat	Tavarantoimittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit							
30.	Yrityksellä on käytössään raportointijärjestelmä, joka tuottaa ajantasaista ja oikeaa tietoa	Tiedon säilytys, käsittely ja raportointi							
31.	Tietojärjestelmät havaitsevat poikkeamat	Suunnitelmat, budjetit, ennusteet							

32. Missä on mielestäsi eniten kehitettävää tiedonvälityksen ja raportoinnin osalta ja miksi?

Esimerkiksi toimintatavat, kanavat, järjestelmät, yksiköt, yms.

4. VALVONTATOIMENPITEET

Valvontatoimenpiteet ovat toimintaperiaatteita ja toimintatapoja, joiden avulla varmistetaan yrityksen toiminnan olevan johdon tavoitteiden mukaista. Valvontatoimenpiteitä suoritetaan yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa. Valvontatoimenpiteitä on erilaisia ja tehokkaimmillaan ne ovat osa yrityksen päivittäistä toimintaa.

	Päivittäisvalvonta	Asiasanat	1	2	3	4	5	6	7
33.	Henkilöstö ymmärtää yrityksen toimintaperiaatteet ja noudattaa niitä	Politiikka, kirjallinen tai suullinen, johdonmukaisesti toimiminen							
34.	Yrityksellä on käytössään menetelmät, joilla varmistetaan tapahtumien tarkka ja täydellinen kirjaaminen	Dokumentaatio, kontrollit							
35.	Lakien ja säädösten noudattamista seurataan omassa työyksikössäni	Kansalliset ja kansainväliset lait ja säädökset							
36.	Taloudellisesta raportoinnista on olemassa asianmukaiset ohjeet	Kirjalliset politiikat, lainmukaisuus							
37.	Valvontatoimenpiteet vastaavat yritykseen kohdistuvia riskejä	Riskien arviointi, riskienhallinta							
38.	Tietojärjestelmiin pääsyä on rajoitettu, tiedonkäsitteily on luotettavaa ja tuotettu tieto on oikeaa	Käyttörajoitukset, salasanat, tiedon syöttämisen kontrollointi							
39.	Työtehtävät on eriytetty asianmukaisesti	Tiedon syöttö, tarkastus, hyväksyntä							
40.	Suorittamiani töitä todennetaan säännöllisesti	Toiminnantarkastus							
Lisätietoja:									

5. SEURANTA JA VALVONTA

Sisäisen valvonnan toimivuutta ja laatua tulee seurata jatkuvasti. Erityisen tärkeää seuranta on yrityksissä, joiden toiminnassa tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Valvonta voi olla jatkuvaa eli yrityksen päivittäistä toimintaa tai erillisistä arvioinneista koostuvaa valvontaa, jonka suorittamisesta vastaa ulkopuolinen taho.

	Seuranta ja korjaavat toimenpiteet	Asiasanat	1	2	3	4	5	6	7
41.	Yrityksen johto seuraa ja vertaa tuloksia asetettuihin tavoitteisiin	Yrityksen toiminnalliset tavoitteet							
42.	Saan tarpeeksi tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tiedotustilaisuudet, motiivointi, palaute							
43.	Jatkuvat valvontatoimenpiteet on rakennettu osaksi yrityksen normaaleihin rutiineihin	Päivittaiset kontrollit, henkilöstön ymmärrys							
44.	Työyksikössäni noudatetaan sinne kohdistettuja kontrollimenetelmiä	Ohjeet, toimenpiteet							

45.	Tunnen tarvitsevani lisää tietoa kontrollimene- telmistä ja niiden toteuttamisesta	Koulutus, toimintaohjeet, dokumentointi							
46.	Yrityksessä on käytössä sisäinen tarkastus, jonka toimintaa ohjataan standardeilla	Erillinen arviointi, ISA- standardit							
47.	Sisäisen valvonnan tehokkuutta arvioidaan sään- nöllisesti	Johtamis- ja valvontatoi- met, itsearviointi							
48.	Yrityksessä pyritään tunnistamaan muutoksia, joilla on vaikutusta sisäiseen valvontaan	Muutokset yrityksen sisäl- lä tai toimintaympäristössä							
49.	Raportoin havaitsemistani muutoksista, joilla voi olla vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen	Muutosten tunnistaminen							

Lisätietoja:

50. Tarvitseeko johonkin työyksikkösi toimintoon kohdistaa enemmän seurantaa? Miksi?